Simon Chartier
MBA, B. Ps.

MON PROJET D'ENTREPRISE

De l'idée au plan d'affaires

JFD Éditions

Simon Chartier
MBA, B. Ps.

MON PROJET D'ENTREPRISE

De l'idée au plan d'affaires

JFD Éditions

Mon projet d'entreprise : de l'idée au plan d'affaires
Simon Chartier
© 2020 Les Éditions JFD inc.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Mon projet d'entreprise : de l'idée au plan d'affaires / Simon Chartier.

Identifiants : Canadiana 20200075284 | ISBN 9782897990862

Vedettes-matière : Entreprises – Plans d'affaires – Entrepreneuriat – Démarrage d'entreprise – Création d'entreprise – Business plan – Entrepreneurship.

Classification : LCC HD62.7.C53 2020 | CDD 658.02/2–dc23

Les Éditions JFD inc.
CP 15 Succ. Rosemont
Montréal (Québec)
H1X 3B6

Téléphone : 514-999-4483
Courriel : info@editionsjfd.com
www.editionsjfd.com

Tous droits réservés.
Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque procédé que ce soit, est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

ISBN : 978-2-89799-086-2
Dépôt légal : 3e trimestre 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

Merci à ceux et à celles qui ont contribué à la réalisation de l'ouvrage :

Yvon Gasse, Ann-Marie Sanfaçon, Stéphanie Ross, Sylviane St-Louis et le Département de management de l'Université Laval.

AVANT-PROPOS

Développer un projet d'entreprise est un exercice qui exige à la fois de l'intuition et du savoir-faire. Comme pour beaucoup d'autres activités, c'est l'amalgame des prédispositions personnelles, de l'expérience et des connaissances acquises qui va habituellement permettre, avec un peu de chance, la réalisation des projets. Mais comment savoir si nous possédons les atouts nécessaires pour réussir ? Une des façons les plus usuelles de le savoir, c'est le plan d'affaires.

Il existe plusieurs modèles et exemples avec des variantes, des particularités et des contenus différents selon les buts poursuivis. Tout d'abord, on peut se demander pourquoi faire un plan d'affaires. Tout simplement parce que c'est le document usuel de présentation du projet d'entreprise. Il est exigé par la plupart des interlocuteurs dans le domaine, dont les premiers intéressés sont les porteurs du projet. En effet, en développant le plan d'affaires, on est beaucoup plus en mesure de connaître les exigences et les conditions de réussite. On peut ainsi mieux estimer d'avance nos chances de succès et surtout déterminer si la création d'entreprises est vraiment une activité qui est à notre portée et nous convient bien.

C'est, entre autres, ce que permet de faire le livre *Mon Projet d'Entreprise*. Il présente de façon simple et pratique les éléments essentiels du plan d'affaires. La démarche logique « étape par étape » facilite l'apprentissage des éléments nécessaires à la constitution d'un bon projet, qu'il soit de nature économique, sociale, coopérative, ou autre. Les explications théoriques sont enrichies d'exemples et de cas concrets, donnant ainsi une perspective concrète du plan d'affaires. Tout au long du processus, les pistes de réflexion permettent de se questionner encore plus sur la pertinence et l'utilité des contenus de chaque dimension.

L'auteur possède une bonne expérience d'entrepreneur et de conseiller, mais surtout une excellente maîtrise de l'enseignement de la rédaction de projets d'entreprises de plus de vingt ans. Ce livre s'adresse autant aux néophytes qu'aux personnes avec une certaine expérience du domaine, mais qui sentent le besoin d'actualiser leurs connaissances et leurs pratiques.

Yvon Gasse, professeur émérite, Université Laval

Présentation de l'auteur : Simon Chartier, MBA, B. Ps.

Directeur du Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval et chargé d'enseignement au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Simon Chartier est détenteur d'un MBA en gestion des entreprises de l'Université Laval et d'un baccalauréat en psychologie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Grâce à son expérience et à ses champs d'intérêt, il a développé, au cours des 25 dernières années, une expertise dans le domaine de la formation en entrepreneuriat et de l'accompagnement en création d'entreprises. Au fil des années, il a été très actif au Québec et à l'international à titre de formateur, de conseiller, d'auteur et de conférencier. Entrepreneur en série depuis l'âge de 15 ans, il a grandi au sein d'une famille en affaires passionnée et inspirante dont il est fièrement, avec son frère aîné, la 3e génération.

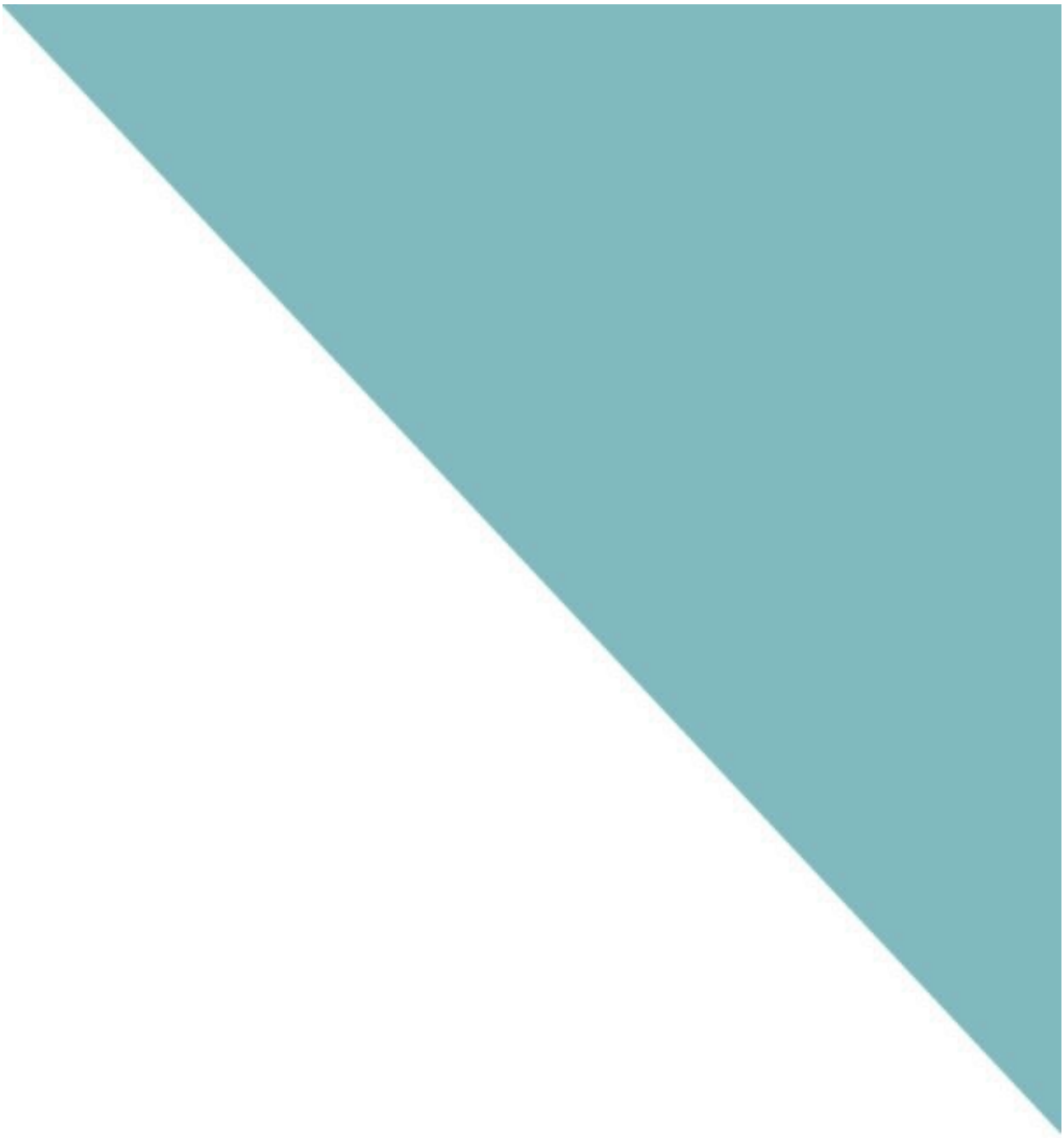


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 10

PARTIE 1 : AVANT DE COMMENCER SON PLAN D'AFFAIRES 13

Les composantes de la création d'une entreprise 14

Qu'est-ce qu'un entrepreneur? 15

Se lancer seul ou avec des associés 15

L'idée 17

À la recherche de l'idée 17

Le choix de l'idée 19

De l'idée à l'occasion d'affaires 20

PARTIE 2 : PRÉSENTATION DU PLAN D'AFFAIRES 25

Le modèle d'affaires, un outil complémentaire 27

À qui s'adresse le plan d'affaires? 27

Conseils pour la rédaction du plan d'affaires 28

Combien de pages doit contenir le plan d'affaires? 28

Que doit contenir un plan d'affaires? 29

PARTIE 3 : LES SECTIONS DU PLAN D'AFFAIRES 31

Page titre et table des matières 32

Sommaire 32

1. Présentation de l'entreprise 33

1.1 Identification 33

1.2 Description du projet 33

1.3 Mission et objectifs de l'entreprise 34

1.4 Forme juridique de l'entreprise 35

1.5 Permis et licences 39

1.6 Calendrier des réalisations 40

2. Promoteurs 40

2.1 Présentation du ou des promoteurs 41

2.2 Soutien aux promoteurs 42

2.3 Objectifs des promoteurs 43

2.4 Contribution financière des promoteurs 44

2.5 Tâches et responsabilités des promoteurs 44

3. Environnement d'affaires 46

3.1 Analyse du macro-environnement (P.E.S.T.E.L.) 46

3.2 Analyse du micro-environnement (secteur d'activité) 48

3.3 Analyse de la concurrence 50

3.4 Avantages concurrentiels 52

4. Étude de marché 54
4.1 Portrait de la clientèle 55
4.2 Résultats de l'étude de marché 57
4.3 Évaluation du marché global, du marché potentiel et de la clientèle cible 61

5. Plan marketing 78
5.1 Produit ou service 80
5.2 Prix 81
5.3 L'emplacement (place) 85
5.4 Communication (promotion) 88
5.5 Environnement physique et virtuel 92
5.6 Service à la clientèle et fidélisation 92
5.7 Partenariat 92
5.8 Budget marketing 93

6. Plan des opérations 93
6.1 Description des tâches productives 94
6.2 Capacité de production ou de vente de services 94
6.3 Équipements nécessaires 95
6.4 Approvisionnement 96
6.5 Aménagement 97
6.6 Approche qualité 99

7. Plan des ressources humaines 99
7.1 Besoin en ressources humaines 100
7.2 Description des tâches 101
7.3 Organisation des ressources humaines et organigramme 103
7.4 Politique salariale et recrutement 103

8. Plan financier 104
8.1 Prévision des ventes potentielles 105
8.2 État prévisionnel des résultats 123
8.3 Budget de caisse prévisionnel et fonds de roulement 130
8.4 Frais de démarrage et besoins financiers 133
8.5 Bilan prévisionnel 137

Annexes du plan d'affaires 144

PARTIE 4 : DÉMARRAGE DU PROJET D'ENTREPRISE 145

Financement du projet 146
Rencontre avec le conseiller d'une institution financière 146
Traitement de la demande 146
Négociation du coût des services 147

Développement du projet d'entreprise 147
Prédémarrage : faire des essais 147
Le démarrage : une question de survie 148
La croissance dynamique : savoir maîtriser et déléguer 149
L'expansion : avoir une vision 150
La maturité : gérer et innover 151
Évolution ou révolution 152

ANNEXES 153

Annexe 1 : Matrice du modèle d'affaires 154

Annexe 2 : Catégories de questions pour un questionnaire 155

Annexe 3 : Exemples de questionnaires 158

INTRODUCTION

En écrivant ce livre, nous souhaitons accompagner le futur entrepreneur dans toutes les démarches nécessaires à la réalisation de son projet d'entreprise et de son plan d'affaires. Le plan d'affaires constitue l'outil désigné pour toute personne qui désire aller au-delà du rêve en réalisant son projet d'entreprise dans les domaines social, commercial, artistique ou autre. Cependant, il faut souligner que ce n'est pas le plan d'affaires final qui compte le plus, mais le chemin que vous devez parcourir pour le compléter. Comme l'expression le dit : « le voyage est plus important que la destination». C'est pour cette raison que notre premier objectif avec ce livre, c'est de vous présenter une démarche concrète et rigoureuse de création d'entreprises par l'entremise du plan d'affaires. C'est à l'aide des différentes sections du plan d'affaires que vous entamerez un processus de réflexion sur plusieurs aspects de votre projet.

Une bonne démarche d'élaboration d'un plan d'affaires stimule la créativité de l'entrepreneur. Elle permet d'analyser des avenues qui auraient pu être oubliées dans le cas où aucune réflexion poussée ne serait engagée. Par exemple, le fait d'écrire toutes les options stratégiques pour différencier son offre de celles de ses concurrents permet à l'entrepreneur de découvrir des avenues possibles auxquelles il n'avait pas pensé a priori. Le même raisonnement vaut pour les autres dimensions d'un projet. Prendre le temps d'analyser les différentes options et leurs risques vous permettra de bien vous préparer aux différentes situations qui pourraient se produire et ainsi d'y réagir beaucoup plus rapidement et efficacement.

Dans la première partie de ce livre, vous aurez l'occasion d'approfondir votre réflexion quant à votre projet de création d'entreprises. Nous vous poserons certaines questions fondamentales auxquelles il vous faudra bien réfléchir afin de valider votre idée de projet et de mieux vous connaître.

Dans la deuxième partie, vous allez connaître les différentes facettes du plan d'affaires. À quoi sert-il ? À qui s'adresse-t-il ? De quoi se compose-t-il ? Vous pourrez comprendre l'importance du processus du plan d'affaires dans la réussite de votre projet et obtenir des conseils pour sa rédaction.

Dans la troisième partie, vous concrétiserez votre idée grâce au processus du plan d'affaires. Cette partie est la plus importante. C'est par l'élaboration de votre plan d'affaires que vous serez en mesure de mieux connaître les différents aspects de votre projet et que vous pourrez vous assurer d'être en face d'une réelle occasion d'affaires. Votre plan d'affaires deviendra votre guide pour mener votre projet à terme.

Dans la dernière partie, vous aurez la possibilité de prendre connaissance de certains éléments nécessaires au financement de votre projet que vous devrez certainement prendre en considération une fois la conception de votre plan d'affaires terminée. Ensuite, nous vous présenterons les principaux stades d'évolution des entreprises et leurs caractéristiques respectives. Bien sûr, les informations présentées dans cette partie sont succinctes et non exhaustives, mais elles vous donneront une idée des gestes concrets que vous devrez accomplir.

Une fois la démarche du plan d'affaires complétée, vous disposerez de tous les éléments nécessaires pour convaincre les investisseurs et les bailleurs de fonds non seulement du potentiel de votre idée, mais également de la faisabilité de votre projet et de votre propre capacité entrepreneuriale à le mener jusqu'à la réussite.

PARTIE 1

AVANT DE COMMENCER SON PLAN D'AFFAIRES

Dans cette première partie, nous vous invitons à réfléchir à certaines composantes préalables à l'élaboration de votre plan d'affaires. Nous vous demanderons de vous questionner sur différents éléments préliminaires qui vous permettront d'en apprendre davantage sur vous-même et sur votre projet. Ces questionnements alimenteront aussi votre réflexion sur votre potentiel entrepreneurial.

Les composantes de la création d'une entreprise

La création d'une entreprise n'est pas le fruit du hasard. Il s'agit d'une démarche rigoureuse qui comporte six composantes essentielles, que le projet soit social, commercial, coopératif ou artistique.

Entrepreneur

Décider de démarrer une entreprise n'est pas une mince affaire. La démarche dans laquelle s'inscrit cette décision constitue souvent une occasion favorable pour en apprendre davantage sur soi-même. Bien connaître ses forces et ses faiblesses peut certainement aider à mettre en place une entreprise à son image. Êtes-vous fait pour lancer votre entreprise ?

Idée

Bien évidemment, tout processus de création d'une nouvelle entreprise commence avec une idée qui consiste en la mise en place d'un produit ou d'un service visant à combler un besoin insatisfait ou mal satisfait. Cette idée doit aussi permettre de générer assez de rentabilité pour assurer le développement et la survie du projet.

Plan d'affaires

Le plan d'affaires reflète le processus d'élaboration d'un projet. Il s'agit de l'outil approprié pour réfléchir à tous les aspects de son projet afin d'en discerner les éléments positifs de ceux qui doivent être développés, améliorés ou carrément supprimés.

Savoir-faire

Lors du processus de création de son entreprise, l'entrepreneur sera amené à réfléchir à son savoir-faire concernant son projet, c'est-à-dire à l'ensemble des connaissances, des compétences, des expériences et des techniques qu'il a acquises tout au long de sa vie.

Ressources

Afin de réussir en affaires, l'entrepreneur doit être en mesure de réunir les ressources nécessaires à la mise en place de son projet. Il doit être capable, selon le projet, de s'entourer de collaborateurs talentueux, d'obtenir le financement requis et d'établir des partenariats avec différentes personnes clés.

Implantation

Enfin, l'entrepreneur doit savoir comment mettre concrètement en action toutes les bonnes idées et les stratégies qu'il a développées, et comment tirer profit de ses recherches afin de réaliser son projet et, surtout, de bien l'implanter et de bien le gérer.

Élaboré par Yvon Gasse, professeur émérite de l'Université Laval.

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Il existe de nombreuses définitions de l'entrepreneur. Certains diront que l'entrepreneur est cet être débordant d'imagination dont le cerveau fourmille d'idées qu'il analyse, soupèse et oublie pour la plupart, ne retenant que les plus sages, à savoir celles qui présentent un potentiel commercial certain. Bien sûr, il ne s'agit là que d'un modèle d'entrepreneur parmi tant d'autres. Par ailleurs, certaines caractéristiques reviennent chez la majorité des entrepreneurs :

- ils souhaitent mettre leur énergie dans la réalisation de leurs propres projets ;
- ils ont la volonté d'être autonomes dans leur profession, indépendants et responsables de leurs propres objectifs ;
- ils ont le désir de prendre des initiatives et de parvenir à des résultats concrets.

Selon Yvon Gasse, professeur émérite de l'Université Laval :

« L'entrepreneur, c'est celui qui fait que les choses arrivent, celui qui mobilise les ressources humaines, matérielles et financières, les rassemble et les organise en vue de la réalisation d'un objectif, d'une vision ».

« L'entrepreneur est un individu qui organise, agit et assume le risque pour la création d'un projet social, commercial, coopératif, artistique ou autre. »

Se lancer seul ou avec des associés

Certains affirmeront qu'il vaut mieux être seul pour se lancer en affaires alors que d'autres jureront le contraire. Chacune des deux options présente effectivement son lot d'avantages et d'inconvénients. Mais une chose est sûre : si vous êtes plusieurs à démarrer une entreprise ensemble, il faut absolument vous assurer que les associés possèdent une bonne capacité à travailler ensemble, qu'ils partagent une vision et des objectifs semblables et que leurs comportements sont compatibles.

La rapidité du changement et le niveau d'incertitude qui caractérisent la petite entreprise requièrent beaucoup de polyvalence et d'adaptation. Monter une entreprise comporte une bonne dose de stress ; en parler avec ses associés peut permettre à l'entrepreneur de l'évacuer plus facilement. Démarrer une entreprise avec des associés facilite aussi le partage des risques, des responsabilités et des apports en capitaux. Toutefois, le travail en équipe peut également faire surgir des conflits, d'où l'importance d'établir entre les associés des ententes formelles dès le départ. Il sera aussi toujours plus avantageux de travailler seules pour certaines personnes selon leur personnalité et les circonstances.

Pour former une équipe efficace, les entrepreneurs devraient s'entourer de personnes qui détiennent le savoir-faire qu'ils ne possèdent pas ou qu'ils ne peuvent acquérir à court terme. De plus, les associés doivent démontrer une bonne capacité à travailler en étroite complicité. Le degré d'engagement des associés demeure un indice révélateur du sérieux qu'ils accordent à leur participation au projet. Il est intéressant de noter que les entreprises à croissance rapide ont plus souvent été créées par un groupe d'entrepreneurs que par un entrepreneur agissant seul.

Voici un tableau qui résume les principaux avantages et inconvénients à se lancer seul ou à plusieurs.

	Se lancer en affaires seul	Se lancer en affaires à plusieurs
Avantages	• Rapidité de mise en œuvre • Pouvoir de décision unique • Peu de gestion de conflits • Formalité simplifiée	• Source de financement additionnelle • Mise en commun des connaissances et des compétences • Portefeuille de contacts supplémentaires • Réflexion plus collégiale sur les axes stratégiques • Répartition des tâches
Inconvénients	• Risque élevé de manque de capitaux • Nécessite une maîtrise de tous les rouages de la gestion • Charge de travail importante • Sentiment de solitude accru • Capacité de développement plus limitée • Motivation plus difficile	• Démarche plus lourde et coûteuse • Obligation de motiver tous les partenaires pour chaque projet • Divergence d'opinions possible • Obligation de convaincre tous les partenaires lors d'une nouvelle implication

Si vous optez pour vous lancer en affaires à plusieurs, il sera important de bien concevoir l'entente entre les partenaires ; chacune des considérations suivantes devra être prise en compte afin de bien refléter l'effort de contribution de chaque personne intéressée par le projet.

- Qui est l'instigateur de l'idée ? (Y a-t-il eu des frais liés au développement ?)
- Qui consacre des efforts et du temps à la préparation du plan d'affaires ?
- Qui fournit le capital initial et dans quelle proportion ?
- Qui apporte l'expertise dont l'entreprise a besoin ?
- Qui offre une expérience dans le domaine d'activités de l'entreprise ?
- Qui endosse le plus de responsabilités ?
- Qui manifeste le plus d'engagement dans le projet ?
- Qui représente le potentiel de collaboration le plus prometteur pour l'atteinte des objectifs ?

L'idée

Avoir le goût de l'entrepreneuriat et posséder des aptitudes pour devenir entrepreneur, ce n'est pas tout. Encore faut-il avoir une bonne idée pour se lancer en affaires. Quelle idée de projet vous intéressera suffisamment pour que vous y consacriez votre temps et votre argent ?

L'idée doit mener à la mise en place d'un produit ou d'un service visant à combler un besoin insatisfait ou mal satisfait. Elle émerge de la combinaison de compétences, d'expériences, de contacts, d'ambitions longtemps caressées et, parfois, du constat de certaines carences ou lacunes dans divers domaines d'activités. Si l'originalité et le caractère innovateur du concept que vous souhaitez offrir à une clientèle déterminée constituent effectivement des aspects importants, ils peuvent s'avérer insuffisants pour obtenir le succès commercial désiré ; une bonne idée doit aussi permettre de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et le développement ultérieur de votre entreprise.

Cette capacité à avoir de bonnes idées peut être le résultat de la curiosité, de l'observation, d'une certaine ouverture d'esprit ou du flair. L'entrepreneur apparaît généralement curieux de ce qui l'entoure ; il observe les objets et repense leur utilisation ; il observe les gens et enregistre leurs comportements et leurs habitudes ; il est à l'écoute de son entourage et recueille une foule de données qu'il interprète et analyse pour en déduire certains besoins à satisfaire.

N'oubliez pas que vous serez probablement appelé à présenter votre idée de projet, aux fins de financement, à des banquiers ou à des investisseurs. Ces derniers seront plus préoccupés par l'opportunité commerciale que représente votre idée que par son aspect innovateur et original. Prenez donc le temps nécessaire pour bien évaluer les attraits de votre idée.

À la recherche de l'idée

Une des premières choses à faire pour identifier des besoins et faire naître des idées, c'est observer activement. Regardez, écoutez, cherchez et demandez afin de développer un niveau élevé de sensibilité entrepreneuriale. Soyez réceptifs aux observations et aux commentaires des autres. Il pourrait y avoir quelques occasions intéressantes que vous noterez. Il faut prendre l'habitude d'observer et d'ensuite noter ses observations. Elles sont les sources d'inspiration des plus belles idées.

Avec le temps et la pratique, cette méthode deviendra naturelle pour vous. Vous aurez alors acquis l'esprit entrepreneurial qui consiste à observer son environnement afin de trouver de nouvelles idées de projets.

Voici quelques techniques de recherche d'idées qui pourraient vous être utiles :

L'observation critique

Observez votre environnement et vous pourriez voir que certains besoins ne sont pas comblés. Par exemple, vous êtes un jeune parent à la recherche d'une garderie dans votre quartier et vous constatez qu'aucun service de garde n'est offert. Il pourrait alors être intéressant de faire une étude de marché afin de confirmer la nécessité d'avoir un nouveau service de garde pour répondre au besoin des parents du quartier.

L'analyse des défauts

Pour cette technique, soyez à l'écoute de votre entourage, de vos clients… analysez même vos propres besoins. Sachez regarder ce qui vous entoure, vous constaterez peut-être des besoins mal comblés. De simples objets pourraient parfois être repensés, améliorés ou mieux adaptés à certaines situations. L'analyse des défauts consiste, en d'autres mots, à modifier un produit ou un service déjà existant en améliorant de façon significative sa composition dans le but de le rendre beaucoup plus attrayant auprès de la clientèle. Par la suite, amusez-vous à trouver des solutions réalistes.

L'observation de projection

En observant les habitudes et les coutumes d'autres pays, vous pourriez constater que certaines idées nouvelles et novatrices pourraient être adaptées pour votre propre pays. Ouvrez l'œil lorsque vous voyagez ou rencontrez des gens de cultures différentes. Nous pouvons penser au concept culinaire du « poke bowl ». Ce plat, qui ressemble à un sushi déconstruit provenant d'Hawaï, a été adapté à la culture québécoise et est maintenant servi dans plusieurs restaurants à Québec.

L'observation visionnaire

Il s'agit de se pencher sur ce qui va arriver dans les prochaines années en étudiant les grandes tendances et en se fiant aux prévisions des sociologues, des économistes, des anthropologues et des experts dans un domaine particulier. Par exemple, l'engouement pour les produits biologiques et équitables est en pleine croissance. L'ouverture d'un commerce qui vend uniquement des produits répondant aux plus hauts standards environnementaux pourrait être un excellent moyen de proposer une offre qui correspond aux préoccupations actuelles et futures des consommateurs avertis.

L'observation de soi

La meilleure source d'inspiration et de créativité, c'est vous ! Si vous avez une façon particulière de voir les choses, elle pourrait vous servir à développer une idée d'entreprise. Vos passe-temps, vos expériences de travail, vos expériences personnelles, vos connaissances, vos habitudes et vos goûts sont un excellent point de départ pour trouver une bonne idée d'entreprise. Une compétence, un talent ou une habileté particulière pourrait aussi être la source d'une idée. Possédez-vous une aptitude ou une passion singulière dans un domaine en particulier ? Ce peut être en couture, en finance, en programmation, en enseignement, etc. Un entrepreneur sera davantage motivé si le projet qu'il convoite rejoint directement ses goûts personnels, ses connaissances et ses compétences. Soyez à l'écoute de vous-même, suivez vos champs d'intérêt et fiez-vous à votre instinct.

Le remue-méninges

Il s'agit de rechercher et d'analyser des idées en groupe. Pour se faire, il suffit de lancer le plus d'idées possible, même les plus farfelues, et surtout sans porter de jugement. Il faut laisser libre cours à l'imagination et à la spontanéité. Autour d'un verre ou lors d'un souper entre amis viennent parfois les meilleures idées. On peut développer les idées des autres en les reprenant et en construisant autour d'elles. Il est aussi possible de combiner les idées en mettant ensemble deux idées pour en créer une nouvelle.

Les transpositions

Un concept exploité dans un secteur pourrait aussi servir dans un autre. Telle technologie ou tel appareil pourraient-ils être transposés dans un autre domaine ? Un peu d'imagination et quelques adaptations peuvent faire découvrir de nouvelles idées. Nous pourrions notamment penser à certains produits du domaine aérospatial – comme le velcro – qui ont été adaptés pour être utilisés dans la vie quotidienne.

Le choix de l'idée

La meilleure idée, pour vous, sera celle qui vous captivera au point que vous prendrez plaisir à la tester et à la développer jusqu'à ce que vous soyez convaincu qu'elle est bonne et qu'elle sera recherchée par d'autres personnes.

Si votre idée vous semble lumineuse, ne vous réjouissez pas trop vite. Prenez le temps de bien en mûrir tous les aspects et n'écartez aucune objection sans l'avoir soigneusement analysée. Parlez de votre trouvaille à vos proches et prenez leurs commentaires en considération. On pourrait vous suggérer des améliorations intéressantes.

Une bonne idée à nos yeux n'est pas nécessairement une bonne idée pour les autres. Il faut savoir rester ouvert sur notre idée et se mettre dans la peau du consommateur potentiel. Soyez très critique, regardez votre idée avec les yeux de celui qui aurait à la financer ou avec ceux du client qui aurait à l'acheter. Votre prêteur sera peut-être la première personne que vous aurez à convaincre.

Pistes de réflexion

Voici une liste de questions pour vous inspirer dans votre recherche d'idée.
Avez-vous pensé à tous ces éléments ?

Avez-vous...

- observé des changements sociaux marquants ?
- anticipé des besoins nouveaux dans la population ?
- remarqué des comportements d'achat différents ?
- analysé les besoins en sous-traitance des grandes compagnies ?
- considéré adapter à votre pays certains produits ou services offerts à l'étranger ?
- assisté à des expositions, à des salons ou à des conférences ?
- consulté des documents traitant de sujets pouvant vous intéresser ?

Avez-vous déjà pensé à...

- améliorer le procédé de fabrication d'un produit ?
- adapter ou à remplacer un produit ou un service déjà offert ?
- compléter une gamme de produits ou de services offerts sur le marché ?
- proposer un service pour satisfaire un besoin de l'entreprise qui vous emploie ?
- combler les besoins insatisfaits dans votre domaine ?
- exploiter vos connaissances et votre savoir-faire dans un autre secteur d'activité ?
- implanter vos compétences dans une autre région ?

Avez-vous déjà songé à exploiter commercialement :

- une habileté manuelle ?
- une habileté sportive ?
- une connaissance dans un domaine particulier (mécanique, informatique, pâtisserie...) ?

De l'idée à l'occasion d'affaires

« Une idée est une étincelle, une occasion d'affaires est une flamme à entretenir. »

Souvent, « idée » et « occasion d'affaires » sont confondues, mais, dans les faits, l'idée précède l'occasion. Une idée, même irréalisable, peut devenir celle qui en fait naître une autre, qui pourrait ensuite se concrétiser et devenir une véritable occasion d'affaires.

L'expérience contribue grandement au développement de la capacité à discerner une réelle occasion d'affaires d'une idée qui a moins de chances d'aboutir. Par exemple, il n'est pas rare de constater qu'une entreprise poursuit ses activités en exploitant d'autres produits que celui qui l'a fait naître. Nul doute

que la créativité intervient aussi lorsqu'il faut adapter un produit à un besoin particulier et que celle-ci occupe une grande place dans la décision de se lancer en affaires. La recherche d'occasions d'affaires est un processus continu qui permet de s'enrichir tant par ses succès que par ses erreurs.

Est-ce que votre idée est une bonne occasion d'affaires ? Il est difficile de répondre à cette question maintenant. Vous serez cependant en mesure de le faire une fois votre plan d'affaires conçu. Lorsque vous aurez déterminé les composantes de votre idée, vous aurez ensuite à en analyser les contraintes, à vérifier son réalisme et à préciser vos objectifs personnels.

Une idée ne se transforme pas automatiquement en occasion d'affaires. Les idées sont conçues hors du contexte du marché et des consommateurs alors que les occasions d'affaires s'insèrent dans un contexte de marché potentiel basé sur les besoins des consommateurs. **C'est lorsque l'entrepreneur a confirmé qu'une idée est réaliste et réalisable dans le cadre de l'exploitation d'une entreprise rentable que nous parlerons d'une réelle occasion d'affaires.**

Pour que votre idée devienne une occasion d'affaires, elle doit répondre à certaines contraintes de base qui seront prises en compte dans votre plan d'affaires :

1. La compatibilité de l'idée avec l'entrepreneur

Il est important de déterminer si votre idée correspond à ce que vous êtes en tant qu'individu et en tant qu'entrepreneur. Il est généralement reconnu que les personnes passionnées et intéressées par un domaine particulier, si elles se lancent en affaires, choisiront un secteur d'activités qui va de pair avec leurs connaissances et leurs compétences. En effet, l'élaboration d'un plan d'affaires et le démarrage d'une entreprise sont des processus exigeants qui demandent beaucoup d'efforts, d'où l'importance d'une certaine concordance entre le profil de l'entrepreneur et la nature de son idée afin de rester motivé.

Un entrepreneur qui a la passion pour le domaine ou le secteur dans lequel il veut lancer son entreprise sera plus déterminé à s'investir dans l'entreprise ; il aura donc plus de chances de succès. Les activités doivent aussi correspondre à la personnalité de l'entrepreneur, au style de vie qu'il recherche et à ses besoins de réalisation personnelle.

De plus, selon plusieurs recherches, une grande majorité d'entrepreneurs lancent leur entreprise dans des secteurs dans lesquels ils ont de l'expérience ou une bonne formation. L'expérience apporte des connaissances particulières sur les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Une formation assure, quant à elle, des connaissances plus théoriques et démontre un certain intérêt envers le domaine. Pour qu'un projet soit viable à long terme, il est donc préférable qu'il y ait compatibilité entre le savoir-faire et les champs d'intérêt de l'entrepreneur, et la nature de l'entreprise.

Près de 95 % des entrepreneurs œuvrent dans des domaines pour lesquels ils ont eu une formation ou dans lesquels ils ont déjà acquis de l'expérience ou une bonne connaissance des marchés, des technologies ou de l'industrie. Environ 45 % des entrepreneurs ont trouvé leur idée d'entreprise dans leur dernier emploi. Plus de 15 % ont lancé leur entreprise dans des domaines relatifs à leurs passe-temps, à leurs loisirs ou au sport qu'ils pratiquent.

2. La rentabilité

Une bonne idée doit permettre de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et le développement ultérieur de votre entreprise. Certaines personnes se lancent en affaires sans se demander si les efforts et le temps consacrés en vaudront la peine. Afin de déterminer si votre idée peut devenir une occasion d'affaires, il est important de vous questionner sur les revenus d'affaires possibles.

3. La faisabilité technique

Une idée doit traduire un concept faisable correspondant à un besoin, ajoutant de la valeur, se démarquant et impliquant une commercialisation propice et appropriée. La faisabilité fait référence à plusieurs dimensions, dont :

- les disponibilités technologiques et la possibilité de monter des prototypes et de faire des tests ;
- la transposition du prototype à la production industrielle et commerciale de façon rentable ;
- l'existence de brevets déjà accordés ou encore la possibilité d'en déposer ;
- l'accès à des ressources humaines qualifiées et à de l'expertise appropriée ;
- l'accès à des réseaux de fournisseurs de matériels et d'équipements, et à des ressources qui assureront l'entretien de ces matériels et de ces équipements ;
- la possibilité de poursuivre le développement et l'adaptation du concept.

4. La capacité de mobiliser

La capacité de mobiliser fait référence aux possibilités de rassembler les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour concrétiser le projet. Ce sont surtout les compétences entrepreneuriales et en gestion qui sont cruciales pour transformer une idée en occasion d'affaires, puis en entreprise. Le futur entrepreneur doit se demander s'il sera en mesure de mobiliser toutes les ressources nécessaires à la réussite de son projet.

5. La différenciation

Évoluant dans un environnement en constants changements, les entreprises doivent faire preuve de flexibilité et d'innovation afin de se démarquer. La différenciation est l'action de concevoir un ensemble de différences notables qui permettent de distinguer l'offre d'une entreprise de celles de ses concurrents. Pour se différencier de la concurrence, nul n'a besoin de révolutionner le marché ; il suffit parfois d'améliorer un produit existant, d'y ajouter un accessoire complémentaire ou de faciliter l'utilisation d'un service. Retenons toutefois que, quel que soit le produit ou le service, il faut démontrer aux utilisateurs potentiels en quoi il est différent. Même si à plusieurs égards les entreprises se ressemblent, elles ont toutes des particularités qui les distinguent les unes des autres et ce sont ces différences, si elles sont bien communiquées aux consommateurs, qui se retrouvent souvent à la base du succès d'une entreprise.

6. La satisfaction d'un besoin et d'un désir d'achat

Un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction fondamentale. Les gens doivent d'abord combler leurs besoins fondamentaux avant d'être en mesure de répondre à leurs désirs. La pyramide des besoins de Maslow distingue, en ordre hiérarchique, cinq catégories de besoins devant être comblés. À la base de la pyramide se trouvent les besoins physiologiques (manger, boire, dormir, etc.). Au deuxième palier, on retrouve les besoins de sécurité (sécurité d'emploi, sécurité de la santé, etc.). Puis, au troisième palier se trouvent les besoins d'appartenance et affectifs (amour, amitié, intimité, famille, etc.). Ensuite viennent les besoins d'estime (confiance, respect des autres, estime personnelle, etc.) et, enfin, les besoins d'accomplissent personnel (morale, créativité, résolution de problèmes, etc.). Le besoin devant être comblé par votre entreprise doit aller au-delà de cette pyramide de besoins fondamentaux. Par exemple, si vous désirez ouvrir un restaurant, votre objectif doit être beaucoup plus large que de simplement répondre au besoin physiologique de manger. En effet, vous devez tendre à répondre aux désirs de vivre une belle soirée dans une ambiance romantique, de souligner un anniversaire, de se retrouver entre amis ou de vivre une expérience gastronomique. La volonté d'achat des consommateurs repose donc sur plusieurs critères que vous devrez prendre en considération.

Pistes de réflexion

Saviez-vous que :

- les idées sont inutiles à moins d'être utilisées ;
- toutes les bonnes idées ne sont pas de bonnes occasions d'affaires ;
- l'idée est une condition nécessaire à la création d'une entreprise, mais non suffisante ;
- certaines personnes ont beaucoup d'idées, mais qu'elles n'arrivent pas à déceler des occasions d'affaires. D'autres n'ont pas beaucoup d'idées et dénichent pourtant des occasions d'affaires fabuleuses ;
- les idées sont souvent générales et abstraites alors que les occasions d'affaires représentent une possibilité concrète, qui peut se matérialiser dans la pratique ;
- la découverte d'une occasion d'affaires naît très souvent d'une ou de quelques idées, que l'on précise en tentant de les appliquer concrètement dans la réalité.

Activité – Valider son idée de projet

Répondez aux questions suivantes en vous assurant d'avoir la bonne information concernant votre domaine. Si votre réponse à certains énoncés est négative, prévoyez une façon de combler les lacunes. Ces contraintes ne revêtent probablement pas toutes la même importance pour votre idée de projet. Certaines ne s'y rapportent peut-être pas du tout et toutes les particularités de votre idée d'entreprise n'ont peut-être pas été couvertes. Il importe d'identifier toutes les contraintes inhérentes à votre idée et d'y trouver une solution.

Contraintes	Oui	Non
Puis-je réaliser mon projet à partir des technologies existantes ?	☐	☐
Est-ce que j'ai accès à ces technologies ?	☐	☐
Est-ce que je possède un savoir-faire technique suffisant pour amorcer la fabrication de mon produit ou l'exécution du service que je veux offrir ?	☐	☐
Les besoins particuliers en énergie de mon entreprise pourront-ils être satisfaits ?	☐	☐
Est-ce que j'ai à ma disposition les matières premières ou les fournitures nécessaires ?	☐	☐
Les équipements spéciaux dont j'ai besoin sont-ils à ma portée ?	☐	☐
Puis-je trouver les ressources humaines spécialisées dont j'ai besoin ?	☐	☐
Puis-je occuper des locaux qui correspondront à mes besoins ?	☐	☐
Est-ce que je possède une bonne connaissance du secteur d'activité et de ses réseaux de distribution ?	☐	☐
Mes connaissances en gestion sont-elles suffisantes pour me permettre d'administrer mon entreprise ?	☐	☐
Puis-je trouver un emplacement propice pour mon entreprise ?	☐	☐
Mon idée répond-elle à un réel besoin ?	☐	☐
Est-ce que je m'adresse à une clientèle bien identifiée ?	☐	☐
Est-ce que mon produit ou mon service sera accessible à la clientèle visée ?	☐	☐
Est-ce que mon idée intéresse déjà certains acheteurs ?	☐	☐
Mon idée se différencie-t-elle vraiment des autres produits ou services similaires ?	☐	☐
Est-ce que je vais pouvoir vendre mon produit ou mon service à un prix concurrentiel ?	☐	☐
Est-ce que mon idée pourra générer des revenus suffisants ?	☐	☐

PARTIE 2

PRÉSENTATION DU PLAN D'AFFAIRES

Avant-première du lancement officiel du projet, le plan d'affaires en est la mise au point ultime. Bien jalonner sa route et planifier son aventure permettent d'éviter de nombreux faux pas. Les erreurs sur papier peuvent se corriger facilement, mais, une fois transposées dans la réalité, elles sont souvent désastreuses, autant sur le plan financier que psychologique. En somme, le plan d'affaires explique le projet, signale ses particularités et indique la progression que l'entrepreneur entend suivre.

Le plan d'affaires constitue non seulement un outil de réflexion et de planification de projet, mais il est également un outil de gestion indispensable à la réalisation du projet. À l'aide du plan d'affaires, le futur entrepreneur peut démontrer la logique de sa démarche et la viabilité de son projet aux investisseurs et aux partenaires potentiels. C'est donc un moyen de communication entre l'entrepreneur et les différentes parties prenantes. La rédaction d'un plan d'affaires force son auteur à réfléchir à tous les aspects que comportent le démarrage et la gestion d'un projet. Bien que le plan d'affaires ne garantisse pas la réussite du projet, les réflexions et les démarches qu'il impose minimisent les risques d'échecs potentiels.

Plus précisément, le plan d'affaires vous permettra de mieux cerner toutes les facettes de votre projet : ses forces et ses faiblesses, les stratégies qu'il vous faudra développer, les ressources nécessaires, etc. Il constituera ainsi un excellent guide pour la planification des premiers mois d'existence de votre entreprise. Au surplus, cette étape préalable au démarrage vous permettra dès lors de tester votre degré de motivation (ainsi que celui de vos coéquipiers), de réfléchir au type d'implication que vous désirez et de situer le niveau de vos connaissances. Au fur et à mesure que vous compléterez les sections, vous verrez votre idée de projet se concrétiser.

Le plan d'affaires n'est pas un document que l'on produit une fois et que l'on s'empresse d'oublier par la suite. Une bonne démarche est celle qui amène l'entrepreneur à revisiter, régulièrement, son projet pour y intégrer des informations nouvelles, des réponses aux objections qu'il reçoit et des idées nouvelles sur la mise en œuvre du projet.

La possibilité de sous-traiter l'élaboration d'un plan d'affaires ne permettra en aucun cas de faire avancer cette réflexion sur le projet. De plus, le temps d'expliquer le projet au sous-traitant et de répondre à ses interrogations pourrait finalement être aussi long que le fait de passer par le processus d'écriture par soi-même. Un entrepreneur qui se lance dans l'élaboration d'un plan d'affaires avec l'intention d'améliorer et de valider son projet pourra rendre l'écriture d'un tel document très utile. Les gens qui ne rédigent pas de plan d'affaires expliquent leur projet de manière plus globale. On a pu remarquer que ceux qui ont fait la démarche ont plus de facilité à expliquer le projet de manière concrète et précise.

Le modèle d'affaires, un outil complémentaire

Depuis quelques années, un outil complémentaire au plan d'affaires, permettant de présenter la structure d'un projet entrepreneurial, a vu le jour : le modèle d'affaires. Le modèle d'affaires, aussi appelé le business canevas, est un outil conceptuel simple qui permet d'explorer les facettes principales du développement d'une entreprise. Il permet de présenter le produit ou le service offert (proposition de valeur), pour qui il est offert (clientèle cible, relation client), comment il est offert (canaux de distribution, activités clés, ressources clés et partenaires clés) et sa rentabilité (structure de coût et structure de revenus). L'un des objectifs du modèle d'affaires est de motiver les promoteurs à engager un dialogue avec leur environnement pour tester les hypothèses de départ.

Le modèle d'affaires est présenté sous la forme d'une matrice comportant neuf sections. Elle permet de synthétiser les sphères les plus importantes d'une entreprise, ce qui aide à cibler les zones les plus à risque et à développer des stratégies de validation en testant la désirabilité, la faisabilité et la rentabilité du projet. Elle explique les liens logiques entre l'offre, vos clients, vos revenus, vos partenaires, etc. Le plan d'affaires explique la mise en œuvre opérationnelle du modèle d'affaires.

Le modèle d'affaires peut être très utile en combinaison avec le plan d'affaires puisqu'ils se complètent l'un l'autre et facilite la transition entre l'idée et le plan d'affaires. Puisque le plan d'affaires permet une réflexion beaucoup plus approfondie sur le projet entrepreneurial et touche plusieurs détails qui ne sont pas abordés dans le modèle d'affaires, il peut être intéressant d'élaborer une simple matrice de votre modèle d'affaires avant de vous lancer dans l'écriture de votre plan d'affaires. Par la suite, le processus d'écriture du plan d'affaires vous permettra de valider votre modèle d'affaires, en passant par une démarche beaucoup plus approfondie qui vous forcera à vous questionner sur plusieurs aspects importants de votre projet entrepreneurial. Une fois le plan d'affaires terminé, il sera alors intéressant d'ajuster la matrice de votre modèle d'affaires et de le modifier au fil des ans selon l'évolution de votre projet.

Une matrice de modèle d'affaires vous est présentée en annexe à la page 154.

À qui s'adresse le plan d'affaires ?

En premier lieu, le plan d'affaires s'adresse à l'entrepreneur, qui doit porter son attention sur tous les aspects de son projet afin que ce dernier puisse se réaliser. Ses efforts porteront ses fruits puisqu'ils lui permettront d'évaluer différentes options, de corriger quelques défauts de son projet, de repenser certains modes de fonctionnement et donc de démontrer la faisabilité de son projet. Le plan d'affaires est un outil qui s'adresse aussi à tous les partenaires du projet :

- aux bailleurs de fonds, car il contient des prévisions de revenus et de dépenses, et fournit de l'information quant à la crédibilité des gestionnaires ;
- aux fournisseurs, car il indique l'ampleur des commandes et la capacité de remboursement ;
- aux partenaires financiers puisqu'il mentionne l'apport financier personnel de l'entrepreneur et fournit de l'information sur la rentabilité du projet ;

- aux conseillers juridiques, car il permet de vérifier la vulnérabilité du secteur et les contraintes légales auxquelles doit se soumettre l'entreprise ;
- aux futurs partenaires du projet, car il présente clairement l'idée derrière le projet et la façon dont on entend la mettre en œuvre.

Sachez reconnaître vos lecteurs et adapter le contenu de votre plan d'affaires à ceux-ci afin qu'ils soient plus réceptifs à votre projet.

Conseils pour la rédaction du plan d'affaires

Le plan d'affaires présente toute l'information qui permettra au lecteur de comprendre en quoi consiste le projet. Inutile de mentionner que la rédaction d'un plan d'affaires doit être parfaitement claire. Mettez-vous à la place du lecteur qui ne travaille pas dans votre domaine et questionnez-vous sur la facilité de compréhension de votre plan d'affaires. Utilisez un vocabulaire accessible et évitez le langage technique. Pour ce faire, ayez recours à la technique des 4 C : l'information doit être **claire**, **concise**, **cohérente** et **convaincante**.

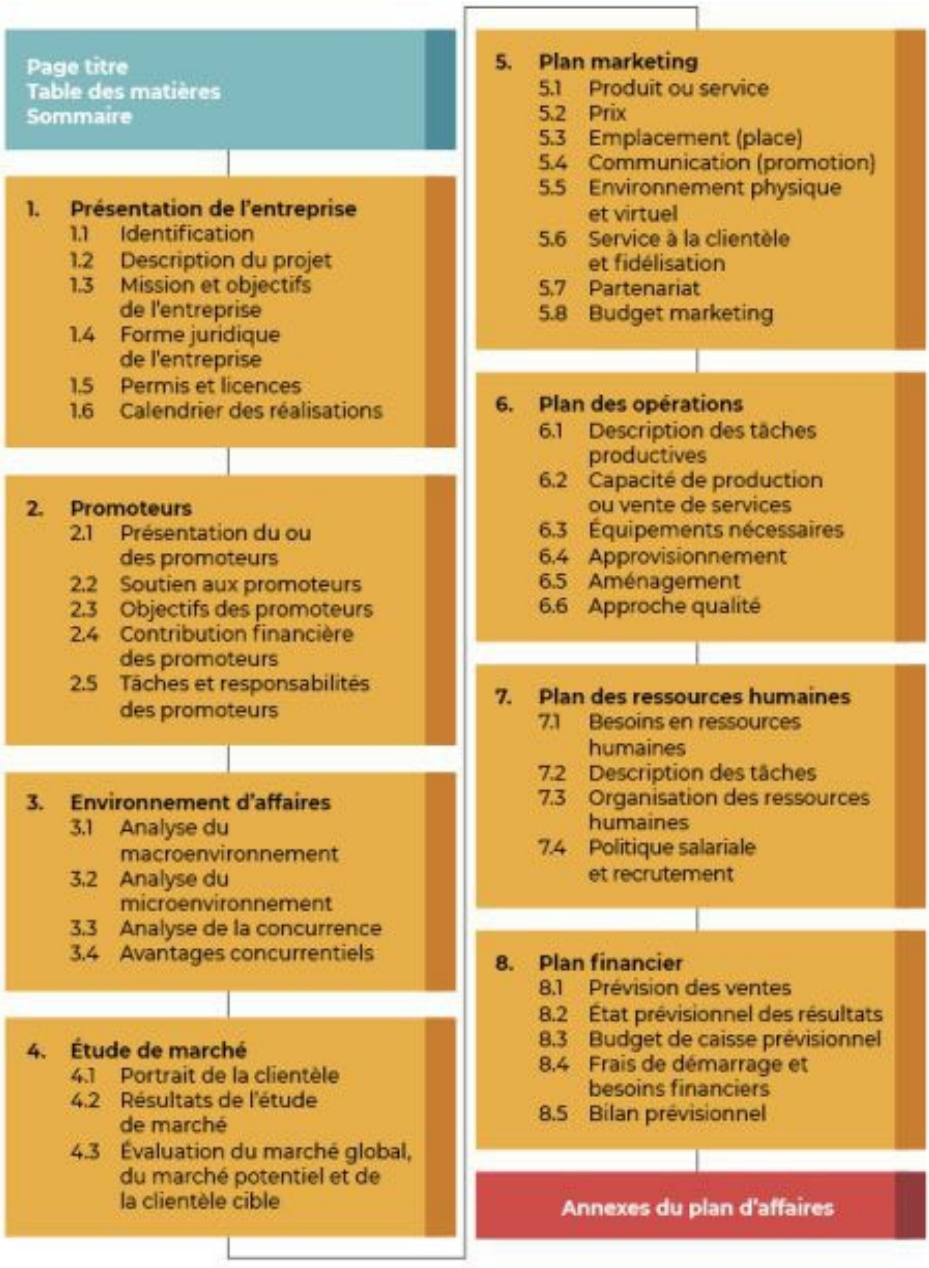
Enfin, le processus du plan d'affaires ne se fait pas forcément étape par étape. Même si ce livre semble démontrer un cheminement linéaire par étape, vous allez rapidement vous rendre compte qu'il faut souvent jongler avec plusieurs sections ou passer d'une section à l'autre. Au fur et à mesure que vous accumulerez de l'information, vous vous rendrez compte qu'il manque certains éléments à votre rédaction antérieure. N'hésitez pas à revenir sur certaines sections pour vous assurer que tous les éléments sont cohérents et s'imbriquent logiquement les uns à la suite des autres.

Combien de pages doit contenir le plan d'affaires ?

Le plan d'affaires contient généralement de 20 à 30 pages, ce nombre variera grandement selon le produit ou le service offert. Il faut considérer à qui s'adresse votre plan d'affaires. Certains lecteurs concentreront leur analyse sur vos prévisions financières alors que d'autres ne seront intéressés que par l'idée et sa commercialisation. Vous devrez adapter le contenu de votre plan d'affaires à vos lecteurs, ce qui influencera, bien sûr, son nombre de pages. Il est aussi possible que certaines organisations exigent un nombre de pages précis. N'oubliez jamais la technique des 4 C pour la rédaction de votre plan d'affaires ; l'information qui y est contenue doit être **claire**, **concise**, **cohérente** et **convaincante**.

Que doit contenir un plan d'affaires ?

Afin de faciliter sa rédaction, on divise le plan d'affaires en plusieurs sections. Nous vous présentons à la page suivante les sections essentielles d'un plan d'affaires.



PARTIE 3

LES SECTIONS DU PLAN D'AFFAIRES

Page titre et table des matières

On amorce le plan d'affaires avec une page titre identifiant rapidement le projet d'entreprise. On fait suivre avec une table des matières qui servira à retrouver facilement l'information recherchée et à donner un aperçu de la structure du plan d'affaires et des différentes sections. Une présentation professionnelle donnera l'image d'un projet sérieux.

Sommaire

Dès le début du plan, il faut présenter une section contenant un résumé du projet : le sommaire. Celui-ci sert à décrire, en quelques lignes, l'essentiel du projet. Le sommaire donne un avant-goût rapide du projet et il doit tenir sur un maximum de deux pages. Bien qu'il soit placé au début du document à titre d'introduction, il devra être rédigé une fois le plan d'affaires terminé. Il sera alors plus facile de faire le résumé des éléments essentiels de façon à intéresser le lecteur. De plus, ce sera l'occasion de préciser les raisons pour lesquelles vous vous adressez au lecteur en particulier. Le sommaire peut servir dans le cadre d'une présentation du projet. C'est un instrument de support intéressant, sans qu'il soit pour autant nécessaire d'y dévoiler tous les détails de votre projet.

Parmi les éléments du sommaire, on retrouve :

- L'identification et la présentation du projet d'entreprise
- La mission
- Le(s) promoteur(s)
- La forme juridique
- Le marché cible
- Les prévisions financières
- Le coût et les besoins en financement
- Les raisons pour lesquelles le plan d'affaires s'adresse à ce lecteur en particulier

Objectif principal du sommaire : piquer la curiosité du lecteur

C'est le moment d'éveiller l'intérêt du lecteur, qui pourrait aussi bien être un futur collaborateur qu'un banquier qui décidera de vous accorder, ou non, le financement dont vous aurez besoin. Vous devez rendre le projet attrayant pour donner envie aux lecteurs de continuer la lecture. Comme le dit l'expression : « on n'a qu'une seule chance de faire une bonne première impression ».

1. Présentation de l'entreprise

1.1 Identification

Le point de départ du plan d'affaires est la présentation de l'entreprise. Assurez-vous de choisir un nom qui, en plus de bien représenter votre projet, est facile à retenir et accrocheur. Afin d'éviter que votre entreprise soit confondue avec des concurrents, son nom doit être distinctif. Il ne doit pas être trop restrictif non plus, au cas où vous diversifieriez votre offre dans le futur. Si vous pensez faire des affaires à l'échelle internationale, choisissez un nom qui se dit bien dans plusieurs langues.

Vous pouvez également ajouter une identification visuelle, un nom de domaine ou un petit slogan à cette section, ce qui donnera un indice sur votre secteur d'activité. Il faudra aussi inscrire l'adresse prévue de votre lieu d'affaires.

1.2 Description du projet

Votre lecteur s'attend à ce que vous lui précisiez les particularités de votre projet et que vous lui expliquiez bien en quoi il est nouveau, original ou inédit. Dans cette section, vous devez miser sur les caractéristiques qui sont propres à votre produit ou à votre service afin de convaincre votre lecteur que c'est une réelle occasion d'affaires. Il est primordial que vous expliquiez à quel besoin répond votre idée ; vous devez fournir une solution à une problématique.

Exemples de descriptions de projets

Entreprise qui vend un service

Chez Univers enchanté, on vous offre un monde magique : vos enfants pourront venir célébrer leur anniversaire dans l'une de nos salles thématiques lors d'une journée mémorable qui comptera parmi leurs plus beaux souvenirs. Nous offrons des forfaits clé en main, flexibles, convenant à tous les budgets et permettant de répondre à toutes vos attentes sans que vous ayez à vous préoccuper de la moindre planification, organisation ou animation.

Entreprise qui vend un produit

ABC inc. offre la possibilité à ses clients de créer leurs propres étuis de protection personnalisés pour téléphones intelligents. Toutes les idées de design peuvent être conçues chez nous. En envoyant un modèle 3D électronique ou un dessin sur feuille de papier, aussi extravagant qu'il soit, nous réaliserons votre étui en moins de 3 jours.

1.3 Mission et objectifs de l'entreprise

Mission

Le plan d'affaires se construit autour de la mission de l'entreprise. La mission représente un engagement envers votre clientèle et envers vous-même. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise, ce qui justifie son existence. Votre mission doit être suffisamment large pour ne pas être restrictive, mais suffisamment précise pour établir clairement votre champ d'intervention. En une ou deux phrases, décrivez ce que fait votre entreprise, pour qui elle le fait, comment elle le fait, et sur quel territoire elle le fait. Le cas échéant, indiquez aussi les valeurs qui dictent son intervention.

Tentez de définir cette mission au moyen des réflexions que vous avez notées et des commentaires que vous avez recueillis. Soulignons qu'il est fréquent que l'idée de départ évolue dans le processus d'écriture du plan d'affaires. De ce fait, la mission de votre entreprise évoluera probablement tout au long de l'élaboration de votre plan d'affaires et au fur et à mesure que vous enrichirez son contenu. Concevoir une mission dès le départ permet d'avoir une balise lorsque vous ferez face à certaines décisions quant aux différentes options qui se présenteront à vous.

Objectifs

Vous devez ici énumérer les buts à atteindre à court, à moyen et à long terme. Les objectifs deviendront un guide pour vous et vos employés dans la réalisation des tâches et pourront même être utilisés comme levier de motivation. Plus tard, vos objectifs pourront être modifiés, au besoin et selon la mission de l'entreprise, après avoir comparé vos résultats réels avec vos objectifs initiaux.

Chacun de vos objectifs doit être SMART :

- **S**pécifique : il doit être clair et détaillé, ne pas laisser place à l'ambiguïté
- **M**esurable : il doit être possible de comparer les résultats (quantifiable)
- **A**tteignable : il doit être accessible et réaliste
- **R**éalisable : il peut être atteint en fonction des ressources de l'entreprise
- **T**emporel : il doit être défini dans le temps

Exemples de missions et d'objectifs

Entreprise qui vend un service

Mission : La mission de l'entreprise est d'offrir des fêtes mémorables, dans des décors magiques, aux enfants de 5 à 14 ans de la région de Longueuil.

Objectifs de l'entreprise :

1. Atteindre un taux de 20 fêtes par mois dès la troisième année d'existence.
2. Atteindre un chiffre d'affaires mensuel d'entre 48 083 $ et 56 009 $ d'ici 3 ans.
3. Atteindre un taux de reconnaissance de 30 % chez la clientèle cible d'ici la fin de la deuxième année d'exploitation.

La mission de McDonald's

« Notre mission première est d'être considéré par nos clients comme le restaurant où ils préfèrent se rendre. Nous nous engageons à offrir des produits de la meilleure qualité et un service irréprochable dans un environnement propre et accueillant. Pour que nos clients vivent une expérience McDonald's toujours plus riche, nous travaillons avec nos collaborateurs et nos fournisseurs à élargir constamment l'accessibilité à la marque McDonald's et à faire évoluer notre offre. »

Source : http://www.mcdonalds.ma/entreprise/mission

1.4 Forme juridique de l'entreprise

Le choix d'une forme juridique est une étape très importante puisque cette décision comporte des conséquences sur les plans fiscal et administratif, mais aussi – et surtout – des conséquences par rapport à la responsabilité personnelle de l'entrepreneur quant au financement, aux opérations et aux résultats.

Nous vous présentons une description succincte des formes juridiques d'entreprises les plus couramment utilisées afin de vous donner une idée générale et de vous aider à faire un choix. Pour plus d'informations, nous vous invitons à consulter les sites Web suivants : www.revenu.gouv.qc.ca et www.entreprises.gouv.qc.ca

L'entreprise individuelle

L'entreprise individuelle appartient à une seule personne qui est l'unique propriétaire et possède l'actif. Le but d'une entreprise individuelle est de réaliser des profits. Bien que le propriétaire soit le seul bénéficiaire des profits générés par son entreprise, il en assume seul tous les risques et est entièrement responsable de ses dettes.

Avantages :

+ Les coûts liés à la constitution de l'entreprise sont faibles ;
+ Le fardeau de la réglementation est plus léger ;
+ Le propriétaire a un contrôle direct sur la prise de décision ;
+ Tous les profits reviennent directement au propriétaire.

Inconvénients :

– La responsabilité du propriétaire est illimitée (s'il existe des dettes commerciales, l'actif personnel pourra être utilisé pour les rembourser) ;
– Le revenu que rapporte l'entreprise est imposable au taux du particulier dans la déclaration de revenus personnelle du propriétaire.

La société par actions (compagnie)

Une société par actions (anciennement compagnie) est une personne morale qui a une existence autonome distincte de ses actionnaires. Son but est de réaliser des bénéfices et de les répartir entre les actionnaires ou de les réinvestir dans l'entreprise.

Avantages :

+ La responsabilité des actionnaires est limitée à leur investissement dans la société, ils ne peuvent donc être tenus personnellement responsables des dettes, des obligations ou des décisions de la société ;
+ La propriété est transférable ;
+ L'existence de la société par actions est continue ;
+ La société par actions constitue une personne morale distincte ;
+ Il est possible de bénéficier d'avantages fiscaux en matière d'imposition.

Inconvénients :

– Les sociétés par actions sont régies par des règles strictes ;
– Cette forme juridique est la plus coûteuse ;
– Les sociétés par actions requièrent la tenue d'un grand nombre de registres et de dossiers. Notamment, il faut tenir des procès-verbaux de différentes rencontres obligatoires entre les actionnaires et la direction. Il faut faire parvenir de nombreux documents au gouvernement annuellement ;
– Il est possible qu'il y ait des conflits entre les actionnaires et les responsables de la direction s'il ne s'agit pas des mêmes personnes.

La société en nom collectif (S.E.N.C.)

La société en nom collectif est un regroupement de personnes (les associés) ayant pour but d'exploiter une entreprise afin de réaliser des bénéfices et de les répartir entre elles. L'existence juridique s'établit par les éléments suivants :

- la mise en commun d'apports (biens, argent, connaissances ou activités) ;
- l'exploitation de l'entreprise en collaboration ;
- le partage des bénéfices financiers et des pertes entre les associés.

Avantages :

+ Elle est moins coûteuse que la société par actions (peu de frais gouvernementaux, juridiques (avocat et notaire), comptables…) ;
+ Comporte certains avantages qui la rendent plus simple à exploiter que la société par actions ;
+ Les coûts associés au démarrage et à la gestion, les profits et les biens sont partagés également entre les associés ;
+ Il est facile d'établir un partenariat.

Inconvénients :

– La S.E.N.C. est semblable à l'entreprise individuelle puisque sur le plan juridique, il n'y a aucune différence entre vous et votre entreprise. Votre responsabilité et celles de vos partenaires sont donc illimitées ; si vous avez des dettes commerciales, vos biens personnels pourraient être utilisés pour rembourser la dette ;
– Vous serez tenu responsable financièrement des décisions d'affaires prises par votre partenaire.

La société en nom collectif à responsabilité limitée (S.E.N.C.R.L.)

La société en nom collectif à responsabilité limitée est au départ une société en nom collectif. La différence entre les deux formes juridiques repose sur le fait que l'associé au sein de la S.E.N.C.R.L. sera uniquement responsable des fautes ou des négligences qu'il aura lui-même commises. La S.E.N.C.R.L. fait donc disparaître la responsabilité professionnelle solidaire. Le professionnel nullement impliqué dans une faute professionnelle commise par un autre membre de sa S.E.N.C.R.L. ne sera pas tenu responsable et ne devra pas indemniser la victime à même son patrimoine personnel. Cette forme juridique est surtout utilisée pour les associations de personnes appartenant à un même ordre professionnel, par exemple, les avocats.

L'organisme à but non lucratif (OBNL)

Un OBNL permet à des individus ou à des groupes de s'organiser en vue d'offrir un service à la communauté et de développer le bien commun. Bien que l'OBNL puisse développer des activités économiques, les membres ne peuvent pas faire de gains financiers sur une base individuelle et tous les bénéfices doivent être réinvestis dans l'organisme. Les activités économiques de l'OBNL servent à remplir la mission de base de l'organisme. En choisissant cette forme d'entreprise, vous désirez avant tout développer un projet qui aura des retombées collectives.

Avantages :

+ L'OBNL permet au groupe de jouir de certaines subventions qui lui sont réservées ;
+ Il n'a aucun impôt à payer ;
+ Il bénéficie souvent de l'aide de bénévoles, car les gens aiment donner de leur temps pour les organismes qui participent à l'amélioration de la communauté ;
+ L'OBNL possède une personnalité morale distincte des membres ;
+ La responsabilité des membres est limitée.

Inconvénients :

– En cas de dissolution, les biens doivent être distribués à des organismes similaires et non aux membres eux-mêmes ;
– L'OBNL est régi par des règles strictes à suivre (constitution d'un conseil d'administration, adoption de règlements internes, assemblée générale, etc.) ;
– Il faut être au moins trois personnes pour constituer un OBNL ;
– En tant qu'administrateur, votre responsabilité peut être engagée dans certains cas précis ; vous pourriez, par exemple, être tenu personnellement responsable du paiement des retenues à la source qui doivent être payées à Revenu Québec ;
– À tout moment, l'assemblée peut décider de remplacer le dirigeant de l'entreprise.

La coopérative

Une coopérative regroupe des personnes qui ont des besoins économiques, culturels ou sociaux communs et qui s'associent dans le but de satisfaire ces besoins. Elle est la propriété collective de ses membres. Sa gestion est exercée démocratiquement. Au sens juridique, une coopérative est une personne morale qui possède un nom, une existence autonome et indépendante de celle de ses membres, un siège, des droits, des obligations, une activité propre et des biens. Pour devenir membre, une personne doit s'inscrire et faire une contribution financière, qui lui donnera certains droits par la suite. Les décisions de l'assemblée générale d'une coopérative sont prises à la majorité des voix exprimées par les membres présents, un membre a droit à un vote. Une coopérative est administrée par un conseil d'administration.

Avantages :

+ La coopérative appartient aux membres et est contrôlée par eux ;
+ La structure d'une coopérative offre un contrôle démocratique (un vote par membre) ;
+ La responsabilité est limitée ;
+ Les profits sont répartis.

Inconvénients :

– Les conflits sont possibles entre les membres ;
– Le processus de prise de décision est long ;
– La participation des membres est essentielle au succès ;
– La tenue de dossiers est exhaustive ;
– Il y a moins de motivation à investir des capitaux additionnels.

1.5 Permis et licences

Vous devez vous renseigner sur les permis et les licences nécessaires à l'exploitation de votre entreprise, au Canada ou ailleurs dans le monde. Les permis et les licences exigés varient en fonction des secteurs d'activité. Dans certains domaines, votre projet ne pourra pas voir le jour tant que vous n'aurez pas obtenu le permis obligatoire. Il existe plusieurs types de permis qui pourraient être requis avant le début des opérations.

- Les permis généraux dépendent essentiellement des villes et des municipalités, et ils sont requis pour l'ensemble des entreprises en place sur leur territoire. Il est très important de se renseigner auprès des autorités locales afin de connaître leurs exigences en la matière.
- Les permis spécialisés sont sans égard à la municipalité. Ils touchent certaines catégories d'entreprises et ils sont généralement régis par le gouvernement fédéral ou provincial. On peut penser, par exemple, aux réglementations en vigueur concernant le zonage, la salubrité, la vente d'explosif, la vente de boissons alcoolisées, etc. Il est donc fortement conseillé de se renseigner auprès d'un conseiller juridique ou des institutions concernées pour obtenir tous les permis nécessaires à l'exploitation de son entreprise, sans quoi des conséquences pourraient être fatales pour la poursuite de vos activités commerciales.
- Les permis relatifs au respect de certaines normes environnementales : l'utilisation de certains produits ou procédés peut constituer une menace à l'environnement, leur utilisation est donc encadrée. Pour avoir plus d'information, veuillez vérifier auprès du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, ou du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs.

Afin de ne pas avoir de mauvaises surprises, il serait avantageux de dresser la liste de vos obligations juridiques en vertu des lois et des règlements en vigueur, et de vous assurer de répondre à ces exigences. Procurez-vous tous les formulaires de demande de permis nécessaires, remplissez-les et annexez-les à votre plan d'affaires si possible.

1.6 Calendrier des réalisations

Il est recommandé d'établir un calendrier prévisionnel des réalisations effectuées jusqu'à maintenant et de celles à venir. Cela permettra aux lecteurs de connaître le degré d'avancement de votre projet. Vous devez, par conséquent, y faire part de ce qui a été réalisé et de ce qui est à venir : la date d'ouverture, les premières grandes activités, la recherche de financement, le début des travaux, etc. Vous serez alors en mesure d'anticiper les problèmes qui pourraient retarder le lancement de votre projet et de prévoir des solutions de rechange. Cette section permettra aussi à l'investisseur de juger du sérieux et du réalisme de votre projet.

Voici un modèle de calendrier qui pourrait vous inspirer :

Il est important d'être cohérent et réaliste dans l'échéancier !

2. Promoteurs

Les promoteurs sont le cœur de l'entreprise. Ce sont eux qui mettent le temps et l'énergie pour mener le projet vers le succès. La section suivante vous permettra de mettre en valeur les raisons pour lesquelles vous êtes le promoteur idéal pour réaliser votre projet.

Une idée prometteuse n'est rien sans un promoteur talentueux alors qu'un promoteur talentueux a la capacité de mener avec succès une idée ordinaire.

2.1 Présentation du ou des promoteurs

L'objectif de cette section est de convaincre vos interlocuteurs ou vos lecteurs, quels qu'ils soient, de votre potentiel pour réussir votre projet d'entreprise. Votre projet représente le fruit de vos réflexions. Il s'agit donc ici de faire état des activités d'apprentissage et des réalisations qui ont facilité et propulsé ces réflexions.

La valeur commerciale de votre idée doit évidemment être indiscutable. Cependant, n'oublions pas que, pour se concrétiser, un projet d'entreprise dépend de l'action d'un entrepreneur. Il est donc normal que les bailleurs de fonds et les investisseurs attachent beaucoup d'importance à la personne qui saura faire fructifier leurs capitaux. Il faut montrer que vous constituerez un bon investissement en laissant une impression favorable. Il ne s'agit pas d'exagérer votre potentiel ou vos qualités, mais de les présenter de façon réaliste et convaincante. Votre plan d'affaires devra aussi comporter un curriculum vitae de chaque promoteur en annexe, soulignant les activités et les réalisations qui démontrent que vous avez ce qu'il faut pour réussir.

Quels savoirs (connaissances), savoir-faire (habiletés techniques) ou savoir-être (comportements relationnels) possédez-vous ? Ce sont ces différents savoirs qui vous permettent de vous lancer en affaires et qui vous aideront à mener votre projet vers la réussite. Voici des éléments importants à mettre en valeur dans votre présentation. Assurez-vous de faire des liens avec votre projet pour bien démontrer votre capacité à le mener au succès.

Votre expérience

Lorsque l'on démarre une entreprise, il est important d'avoir le savoir-faire nécessaire pour réussir. L'expérience est un des éléments du savoir-faire. Il est pertinent de dresser une liste des différentes tâches effectuées lors de vos anciennes expériences de travail et d'en ressortir les compétences physiques et intellectuelles qui ont été développées.

Vos connaissances

Au fil des années, vous avez accumulé de l'information, découvert des choses et vécu des événements. Cela a construit, en quelque sorte, votre savoir en vous permettant d'acquérir des connaissances. Que ces connaissances vous aient été transmises par des personnes de votre entourage, par la pratique d'un passe-temps ou simplement par passion, n'hésitez pas à les mettre en lumière dans votre description.

Votre formation

La formation est un autre aspect du savoir-faire qu'il est important de mentionner. Quels éléments composent votre formation ? Il est pertinent d'inclure, en plus de votre formation académique et professionnelle, toute formation complémentaire au développement de votre profil d'entrepreneur.

Vos compétences relationnelles

Il est intéressant, à ce stade, de prendre conscience de votre personnalité et d'être ainsi en mesure de mieux cibler les éléments qui la composent et qui permettront de mieux vendre votre projet. Lorsque vous entrerez en contact avec des fournisseurs, des partenaires ou des clients potentiels, quelles sont les compétences relationnelles, c'est-à-dire votre savoir-être, qui vous permettront de créer des liens forts et durables avec eux ?

Votre capacité financière

Vos capacités financières peuvent aussi être révélées par un bilan personnel qui fait état de tout ce que vous possédez et, bien sûr, de ce que vous devez. Il faut exposer votre « valeur économique » : biens mobiliers et immobiliers, automobile, ordinateur personnel, assurance-vie, obligations d'épargne, compte personnel… moins vos dettes. Votre bilan personnel peut être ajouté dans l'annexe de votre plan d'affaires. Pour répondre à l'avance aux questions qui vous seront posées, dressez la liste de vos emprunts, incluant toute marge de crédit. Ne cachez rien de vos engagements financiers : emprunt hypothécaire, emprunt pour une automobile ou autres emprunts personnels, cartes de crédit…

Pistes de réflexion

Assurez-vous que les connaissances et les compétences de votre équipe entrepreneuriale correspondent bien aux besoins de l'entreprise. Afin d'y voir plus clair, il est suggéré de faire une liste des connaissances et des compétences requises pour l'exploitation de votre entreprise. Par la suite, faites une liste des connaissances et des compétences que possède l'équipe entrepreneuriale. Portez attention aux éléments manquants et élaborez un plan afin de bien combler les lacunes.

2.2 Soutien aux promoteurs

Si vous ou l'équipe entrepreneuriale ne possédez pas toutes les compétences et les connaissances nécessaires au succès de votre entreprise, il est important de déterminer comment vous comblerez ces points manquants.

À l'extérieur de l'équipe entrepreneuriale, il y a certainement des personnes clés qui pourraient apporter gratuitement des connaissances et de l'expertise à l'entreprise. Peut-être avez-vous dans votre entourage des amis ou des parents qui sont entrepreneurs, un comptable, un avocat, ou un spécialiste du marketing qui pourraient vous donner des conseils ou même devenir votre mentor. Avoir un mentor reconnu pour son expertise peut faire la différence puisque cela démontre que vous êtes soutenu par une personne de confiance. Présentez dans votre plan d'affaires ces personnes qui pourront vous soutenir et enrichir votre projet.

D'autres formes d'accompagnement existent. Certains types d'accompagnement pourraient être gratuits et d'autres payants. Voici une liste non exhaustive des ressources qui pourraient vous apporter de l'aide :

- Agences gouvernementales de PME
- Conseillers à la PME
- Chambres de commerce
- Banquiers
- Fournisseurs potentiels
- Propriétaires d'entreprise
- Etc.

Pistes de réflexion

Le mentorat est la relation entre un novice, que l'on nomme le mentoré, et un mentor qui a l'expérience du monde des affaires et qui suivra l'évolution personnelle et professionnelle du mentoré. Le mentor peut intervenir sur le plan personnel (tout ce qui est d'ordre psychologique) et professionnel (fonctions relatives à la carrière de l'entrepreneur), et sert aussi d'exemple pour le mentoré.

Le rôle du mentor est d'aider le mentoré à passer certaines étapes difficiles de son projet en lui apportant son expertise et ses conseils, et en veillant à ce que le mentoré ne refasse pas les mêmes erreurs que le mentor a lui-même pu faire à certains moments de sa carrière. Le mentorat permet aussi au mentoré d'élargir son réseau de contacts.

La relation entre le mentor et son mentoré peut durer aussi longtemps que les deux personnes le veulent. C'est toutefois dans les premières années de la création de l'entreprise que le mentoré aura le plus besoin de conseils. Si vous ne connaissez personne qui pourrait être votre mentor potentiel, sachez que les réseaux d'entrepreneurs sont d'excellents moyens pour rencontrer des gens d'affaires, et ce, dans tous les domaines d'activités. De plus, plusieurs organismes offrent un service de mentorat afin de soutenir les nouveaux entrepreneurs dans leurs démarches.

2.3 Objectifs des promoteurs

Les objectifs des promoteurs sont les résultats précis que chacun désire obtenir. En d'autres mots, quelles sont les raisons qui vous incitent à démarrer une entreprise ? Qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel, ces objectifs sont importants puisqu'ils vous guideront dans la réalisation de votre projet. Lorsqu'il s'agit d'une équipe entrepreneuriale, il faut s'assurer d'avoir un objectif commun qui sera en mesure de mobiliser l'équipe. Il pourrait arriver que certaines personnes désirent la sécurité d'un revenu à court terme, même si ce revenu doit être faible, alors que d'autres voudront privilégier un rendement supérieur à long terme, en étant prêts à se priver de revenus à court terme. Il est donc important d'établir vos objectifs clairement dès le départ.

Est-ce que vous vous lancez en affaires pour mettre à profit vos connaissances et vos compétences, pour prendre vos propres décisions, pour atteindre une autonomie financière ou pour une tout autre raison ? Chacun de vos objectifs doit être exprimé clairement. Combien d'heures chaque promoteur est-il prêt à investir dans le projet ? Dans tous les cas, souvenez-vous qu'un objectif doit être SMART, c'est-à-dire : spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporel.

2.4 Contribution financière des promoteurs

Dans le cadre de votre projet, vous devrez aussi apporter un capital financier à l'entreprise. Une mise de fonds idéale se situe entre 10 et 25 % du coût total du projet (varie beaucoup d'un projet à l'autre). Lorsque vous présenterez votre projet aux bailleurs de fonds et aux investisseurs, ils accorderont beaucoup d'importance à la mise de fonds que vous mettrez. Votre investissement prouvera aussi votre confiance en votre propre projet et suscitera davantage d'intérêt.

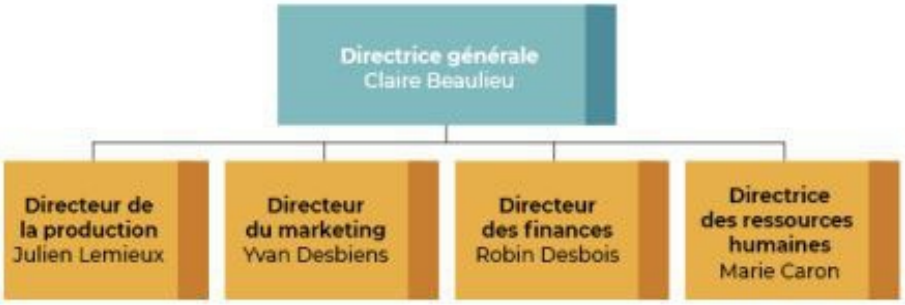
Nom	Mise de fonds		Total et participation en pourcentage
	Argent	Transfert d'actifs*	
Julie Beaulieu	150 000 $	50 000 $	200 000 $ (25 %)
Sylvain Dumont	100 000 $	500 000 $	600 000 $ (75 %)

* ***Transfert d'actifs :*** *Transfert de biens à l'entreprise (camion, bâtiment, terrain, équipement, etc.)*

2.5 Tâches et responsabilités des promoteurs

Très souvent, au départ, la direction d'une petite entreprise s'organise sur des bases plus ou moins précises, assez floues, qui changent au gré du temps selon la personnalité et les champs d'intérêt des associés. Il est possible que des problèmes administratifs se présentent ou que des conflits éclatent. Pour éviter que l'entreprise ne coure des risques inutiles, chaque dirigeant devrait se voir confier des tâches et des responsabilités bien définies, en accord avec ses compétences particulières. La direction pourrait être assumée par une seule personne ou selon un protocole établi à l'avance et pouvant être modifié au besoin.

Voici un exemple avec un organigramme pour une entreprise avec cinq promoteurs :



Selon la taille de l'entreprise, une personne peut assumer plusieurs fonctions.

Voici un exemple avec des tableaux :

Directrice générale	**Claire Beaulieu**
Fonctions:	Gestion de l'entreprise Gestion stratégique Attribution des objectifs annuels aux directeurs

Directeur de la production	**Julien Lemieux**
Fonctions:	Responsable du département de production Gestion des stocks Gestion de la qualité

Directeur du marketing	**Yvan Desbiens**
Fonctions:	Responsable du département marketing Gestion de l'image de l'entreprise Gestion des ventes et des représentants

Directeur des finances	**Robin Desbois**
Fonctions:	Responsable du département des finances Gestion des finances et de la comptabilité Gestion de la conformité

Directrice des RH	**Marie Caron**
Fonctions:	Responsable du département des ressources humaines Gestion de l'embauche Gestion de la formation

3. Environnement d'affaires

Jusqu'à maintenant, vous avez décrit votre idée et vous avez identifié les personnes qui vont gérer votre projet ainsi que la façon dont elles vont s'y prendre. Le temps est venu de creuser davantage, c'est-à-dire de réaliser et de présenter une analyse de votre environnement d'affaires. Cette analyse s'effectue généralement en trois étapes : vous devrez d'abord analyser le macro-environnement dans lequel l'entreprise évoluera (P.E.S.T.E.L.) ; il vous faut ensuite faire une analyse micro-environnementale (secteur d'activité) ; et vous aurez enfin à effectuer une analyse de la concurrence de votre entreprise.

L'analyse de l'environnement d'affaires est une démarche rigoureuse de collecte de données, de traitement et d'interprétation de l'information. L'objectif est de réduire les incertitudes et de minimiser les risques. **Lors de vos recherches, il sera important d'avoir recours à des sources d'information qui sont fiables et crédibles. Faites des recherches appropriées en consultant des bases de données, des journaux, des sites Internet, etc. Vous pouvez aussi rencontrer des spécialistes de votre secteur d'activité qui pourront vous informer sur les principaux éléments à surveiller.**

3.1 Analyse du macro-environnement (P.E.S.T.E.L.)

Lors de l'implantation de votre entreprise, il vous faut porter une attention particulière à l'environnement prévalant dans le pays, la province ou la ville où vous faites affaire, car cet environnement peut exercer une grande influence sur votre entreprise. Est-ce que le pays dans lequel vous ferez affaire est favorable au bon développement de votre entreprise ? Les facteurs du macro-environnement sont des facteurs que l'entreprise doit anticiper et sur lesquels elle n'a aucune influence. Les éléments du macro-environnement peuvent présenter des occasions favorables tout comme ils peuvent représenter des menaces ; il est essentiel d'orienter les stratégies de l'entreprise en conséquence.

Pour vous aider à structurer votre réflexion et à orienter votre quête d'information sur le macro-environnement, il est recommandé d'effectuer l'analyse P.E.S.T.E.L. Cette analyse permet de mieux comprendre le macro-environnement au sein duquel votre entreprise évoluera afin d'en dégager les grandes tendances, généralement propices à influencer les pratiques d'affaires, à court ou à long terme.

Les six facteurs de l'analyse P.E.S.T.E.L. :

1. **Politique**

   Le facteur politique porte sur les relations extérieures, les lois sociales, la politique gouvernementale, les politiques environnementales, les politiques fiscales, les politiques monétaires, les subventions, etc. Tous ces éléments peuvent avoir une grande influence sur la gestion de votre entreprise et sa pérennité. De plus, si vous voulez implanter votre entreprise dans un autre pays, le facteur politique sera important à considérer pour bien vous adapter à ce contexte d'affaires différent.

2. **Économique**

Le facteur économique renvoie aux tendances associées à l'activité économique ainsi qu'au flux de biens, de services, d'argent et d'informations. Cette analyse inclut de l'information sur la croissance économique, les taux d'intérêt, les taux de change, le taux d'endettement, le taux de chômage, le pouvoir d'achat des consommateurs, le prix de l'énergie, le cours de la bourse et la confiance des consommateurs.

3. **Socioculturel**

Il s'agit ici d'analyser différents aspects culturels comme les tendances chez les consommateurs, leur style de vie ainsi que leurs façons de vivre et de penser. La conscience environnementale, l'intérêt pour les aliments sains et le mode de vie sédentaire en sont des exemples. Le facteur socioculturel fait également référence au taux de croissance de la population, au taux de naissance, à la courbe démographique, au nombre d'enfants par famille, à l'immigration, à la langue parlée, aux croyances et aux valeurs.

4. **Technologique**

Cette catégorie comprend tous les facteurs associés au développement d'une nouvelle technologie ou encore à l'amélioration d'une technologie déjà exploitée. De nos jours, le monde technologique évolue sans cesse. Il est important de noter ces transformations et ces tendances afin d'être en mesure de comprendre comment elles pourraient perturber ou favoriser votre projet. Vérifiez les technologies actuelles et celles qui arrivent prochainement sur le marché, que ce soit dans le domaine de l'informatique, des télécommunications, de la biologie, de la biochimie, de la robotique, ou autres. Le taux d'obsolescence, les nouveaux brevets, les nouvelles découvertes et la rapidité du transfert technologique sont également des éléments à considérer.

5. **Environnemental**

Le facteur environnemental concerne les tendances associées à la consommation d'énergie, au climat, aux ressources naturelles, etc. Les normes environnementales, les conditions météorologiques, la consommation responsable, le développement durable, la législation sur l'utilisation des produits toxiques, la protection de l'environnement et les impacts de votre projet sur l'environnement sont des éléments à surveiller, car il faut pouvoir ajuster vos actions en conséquence. Par exemple, le climat (sécheresse ou pluie) peut avoir des conséquences importantes sur la production des entreprises agroalimentaires.

6. **Légal**

Il faut porter une attention particulière aux lois et aux règlements applicables ainsi qu'aux permis nécessaires. Il est important d'étudier la législation existante et celle à venir, que ce soit en matière de protection du consommateur, de droit municipal, de santé et de sécurité au travail, ou autres.

Synthèse des éléments du macro-environnement qui peuvent influencer votre projet :

Pour les six facteurs de l'analyse P.E.S.T.E.L., il convient de cibler les éléments qui sont favorables aux activités de l'entreprise, comme ceux qui la menacent. Vous pouvez vous servir du tableau qui suit pour présenter une synthèse des éléments importants du macro-environnement dans votre plan d'affaires. Il n'est pas obligatoire de remplir toutes les cases, l'important est de cibler les éléments pertinents concernant votre projet d'entreprise. La troisième colonne vous permet d'indiquer les actions que vous comptez poser afin de profiter des éléments qui sont favorables à votre projet et de contrer ceux qui le menacent.

	Opportunités	Menaces	Actions
Politique			
Économique			
Socioculturel			
Technologique			
Environnemental			
Légal			

3.2 Analyse du micro-environnement (secteur d'activité)

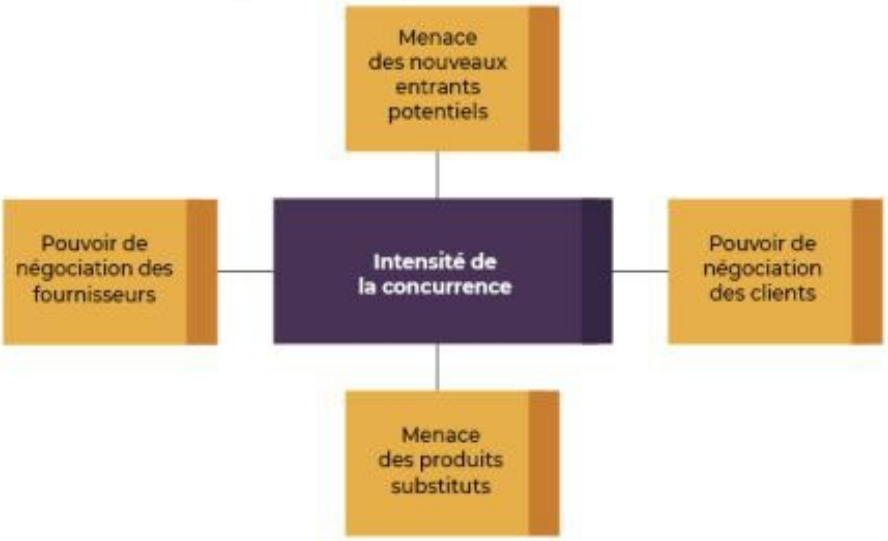
Après l'analyse du macro-environnementvient le temps d'évaluer le micro-environnementen tenant compte du secteur d'activité. Le micro-environnement influence directement l'entreprise et, inversement, l'entreprise exerce une certaine influence sur le micro-environnement. Celui-ci comprend les distributeurs, les fournisseurs, les concurrents et les clients. Vous devez démontrer à vos lecteurs que vous avez une connaissance approfondie de votre secteur d'activité, et que celui-ci sera favorable à votre projet.

Savez-vous quelles sont les pratiques d'affaires dans ce secteur d'activité ? Quelles en sont les normes ? Avez-vous une idée du délai de livraison acceptable pour les consommateurs ou les distributeurs ? Est-ce que le marché est en pleine croissance ? Il faut vous questionner sur tous les éléments qui démontrent l'attractivité de votre secteur d'activité.

Pour vous aider dans votre recherche, vous pouvez utiliser le modèle des cinq forces de la concurrence de Porter qui permet de mesurer le degré d'intensité de la concurrence. Les cinq forces se composent du pouvoir de négociation des fournisseurs, du pouvoir de négociation des clients, des

entrants potentiels, des produits substituts et de l'intensité de la concurrence. Plus ces forces représentent une menace pour votre projet, c'est-à-dire plus elles sont élevées, moins le micro-environnement sera favorable pour votre projet. Cela signifie qu'il sera plus difficile de vous faire valoir sur le marché et de générer des profits. Afin de bien faire l'analyse de Porter, il peut être intéressant d'inscrire la façon dont ces forces peuvent influencer votre entreprise et les modifications qui peuvent être apportées à votre projet pour en réduire les risques.

Les cinq forces de l'analyse de la concurrence de Porter



Intensité de la concurrence

Cette force est au centre du schéma puisqu'elle est influencée par tous les éléments qui l'entourent. Par exemple, si les barrières à l'entrée sont faibles, il y aura un plus haut potentiel d'entrants sur le marché, ce qui augmente l'intensité de la concurrence. L'intensité de la concurrence sera aussi plus forte s'il y a une plus grande présence de produits substituts, et si le pouvoir des clients et celui des fournisseurs sont élevés.

Menace des nouveaux entrants potentiels

Les entrants potentiels sont les entreprises qui pourraient être tentées d'entrer dans l'industrie visée. Pour évaluer la menace que ces nouvelles entreprises représentent, il faut examiner la présence de barrières à l'entrée. Il peut s'agir, par exemple, d'une économie d'échelle ou d'expérience, d'un capital requis, d'une différenciation du produit, d'un coût de transfert* chez le consommateur, de l'accès à un réseau de distribution, d'autres désavantages de coût (localisation), de politiques ou de réglementations gouvernementales (les quotas de pêche, les permis d'alcool, etc.). Si vous décidez de démarrer une entreprise d'eau embouteillée, réfléchissez-y à deux fois puisque cette industrie est tellement réglementée qu'il y est extrêmement difficile d'y entrer.

* *Coût de transfert : coût que les clients doivent assumer pour changer d'entreprise.*

Menace des produits substituts

Un produit substitut remplit les mêmes fonctions et satisfait les mêmes besoins qu'un autre produit sur le marché. Cela dit, il demeure différent. Ainsi pouvons-nous dire que les transports en commun représentent un substitut pour l'automobile, comme le comptoir pour emporter est un substitut au restaurant. La présence de substituts à votre produit ou à votre service peut représenter une menace dans certaines situations. Effectivement, elle est nuisible lorsqu'une entreprise remplit les mêmes fonctions que votre organisation pour un prix égal ou moindre, lorsqu'il n'y a pas de coût de transfert d'un produit à l'autre, ou lorsque la satisfaction de la clientèle est la même pour chaque produit.

Pouvoir de négociation des clients

Lorsque l'on se trouve en présence de certaines circonstances, le pouvoir de négociation des clients est élevé, ce qui peut constituer une menace. Par exemple, le volume d'achats d'un seul client représente un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires, les produits d'une entreprise sont indifférenciés par rapport à la concurrence dans l'esprit des consommateurs ou encore le coût de transfert est faible.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs sont les organisations qui vous approvisionnent en matières premières, en équipements, en immobilier, en main-d'œuvre, en argent, etc. Ils peuvent représenter une menace lorsqu'ils ont un fort pouvoir de négociation. Ce pouvoir est particulièrement présent lorsque les fournisseurs sont peu nombreux sur le marché ou lorsqu'ils possèdent une image de marque ; lorsqu'il n'existe pas de produits de remplacement ; lorsque votre entreprise n'est pas un gros client ou lorsqu'elle a des coûts de transfert qui sont élevés ; ou encore lorsque les produits de vos fournisseurs sont différenciés. Les employés aussi sont considérés comme des fournisseurs et ils auront un bon pouvoir de négociation s'ils sont représentés par un syndicat ou si la main-d'œuvre qualifiée est rare dans le domaine.

3.3 Analyse de la concurrence

Une condition essentielle à la réussite de votre entreprise concerne la particularité de votre offre comparativement à la concurrence. Posséder une bonne compréhension de vos principaux concurrents vous permettra de développer des stratégies innovatrices, ce qui vous aidera à vous différencier sur le marché. Pour ce faire, vous devez, a priori, identifier tous vos concurrents et essayer de déceler leurs forces, leurs faiblesses et leurs stratégies. Il sera aussi important d'évaluer la saturation du marché en portant attention au nombre de joueurs sur le marché et à leur part de marché.

D'abord, il faut bien différencier la concurrence directe de la concurrence indirecte. La concurrence directe inclut tous les concurrents qui offrent un produit ou un service similaire au vôtre. Pour ce qui est de la concurrence indirecte, elle correspond aux entreprises proposant un produit ou un service différent du vôtre, mais qui répond au même besoin. Par exemple, si vous ouvrez un théâtre, les salles de cinéma et de concerts vous feront probablement concurrence puisque, généralement,

les gens choisissent d'aller à l'un ou à l'autre plutôt qu'aux deux. Il faut garder en tête que l'intensité de la concurrence peut être aussi forte entre les concurrents directs qu'entre les concurrents indirects.

Ne faites pas l'erreur de croire que vous n'avez aucun concurrent. Il est possible, dans le cas d'un nouveau produit, que vous n'ayez pas de concurrents offrant précisément le même produit. Toutefois, dites-vous qu'il existe fort probablement une entreprise qui offre un produit ou un service qui vous concurrence indirectement.

De plus, selon votre projet, il vous faudra peut-être considérer la concurrence à l'échelle régionale, provinciale, nationale ou même internationale. Prenons l'exemple d'une entreprise dans le marché de l'électronique : comme plusieurs personnes passent commande sur Internet, l'analyse de la concurrence internationale devient une nécessité. Par contre, si votre entreprise est un salon de coiffure, seuls les concurrents se trouvant dans la même région seront à prendre en considération. Il vous faut penser à l'endroit où vos consommateurs seraient susceptibles d'acheter un produit ou un service concurrent pour pouvoir vous faire une idée de l'amplitude de votre analyse de la concurrence.

En outre, lorsque vous observez la concurrence, prenez le temps d'observer son intensité, comme vu précédemment avec le modèle de Porter. Certains facteurs peuvent vous indiquer si la concurrence est élevée. Avez-vous remarqué si vos concurrents se faisaient une guerre de prix ? Est-ce que la concurrence potentielle investit beaucoup en marketing ? Est-ce qu'il y a souvent de nouveaux produits dans le secteur ? Est-ce que les marges bénéficiaires estimées sont peu élevées ? Dans l'affirmative, il y a de fortes chances que la concurrence soit féroce.

Voici quelques astuces qui pourraient vous permettre de trouver l'information nécessaire sur vos concurrents :

- Allez visiter les commerces offrant des produits ou des services semblables au vôtre. Transformez-vous en client potentiel et profitez-en pour vous informer sur leurs offres.
- Entrez en contact avec les dirigeants des entreprises concurrentes afin de pouvoir en apprendre le plus possible sur leur parcours professionnel. Ces rencontres pourraient vous permettre de connaître les rouages de leur succès.
- Discutez avec les clients qui fréquentent les établissements semblables à votre idée de projet. Posez des questions sur les aspects qui influencent leur processus d'achat. Quelles sont, à leurs yeux, les forces et les faiblesses de l'entreprise qu'ils encouragent ? Vous pourrez ainsi obtenir des informations pertinentes sur les points à améliorer pour vous démarquer davantage.
- Assistez à des conférences ou à des foires commerciales où vos concurrents sont présents. Vous pourrez ainsi analyser la façon dont leur prospection est effectuée.
- Faites des recherches sur les sites Internet de vos concurrents et consultez leurs différentes plateformes de publicité.

Ci-dessous, vous retrouverez un exemple de tableau d'analyse de la concurrence qui peut vous servir pour votre plan d'affaires. Remplissez une fiche pour chacun de vos concurrents. Si vous êtes dans un contexte où il y a beaucoup de concurrents, mettez en avant les concurrents directs les plus importants et regroupez ceux qui restent, soit les concurrents directs moins menaçants et les concurrents indirects.

Concurrent 1	
Nom :	
Coordonnées :	
Description :	
Parts de marché : _____ %	
Stratégies de vente :	
Forces	**Faiblesses**
–	–
–	–

3.4 Avantages concurrentiels

Maintenant que vous avez analysé vos concurrents et que vous connaissez leurs principales caractéristiques, vous êtes en mesure de déterminer de quelle façon vous pourrez vous en distinguer. Il est important d'offrir quelque chose de différent puisque c'est ce qui vous assurera une place sur le marché.

Posez-vous la question suivante : *pourquoi les consommateurs achèteront-ils mes produits ou mes services plutôt que ceux de la concurrence ?* Ensuite, faites l'analyse de votre projet d'entreprise en précisant vos forces et vos faiblesses, et en les comparant à celles de vos concurrents.

Mon entreprise	
Mon entreprise :	
Description :	
Stratégies de vente :	
Avantages concurrentiels :	
Forces	**Faiblesses**
–	–
–	–

Avez-vous des avantages concurrentiels ?

Une entreprise doit posséder un ou plusieurs avantages concurrentiels pour bien se différencier sur le marché. Un avantage concurrentiel représente un élément tangible ou intangible qui est reconnu par le consommateur cible et qui permet à l'entreprise de se distinguer de ses compétiteurs ou de les surpasser.

Il y a deux attributs qui caractérisent un avantage concurrentiel. Tout d'abord, pour être un avantage concurrentiel, l'élément ne doit pas pouvoir être facilement reproduit par la concurrence à court terme. Par exemple, une baisse soudaine du prix d'un produit est un avantage qui peut facilement être copié par la concurrence, et ce, en quelques jours. Ce n'est donc pas un avantage concurrentiel. Ne confondez pas une baisse de prix soudaine avec une stratégie de domination par les coûts, telle que pratiquée par Walmart, par exemple.

En plus de ne pas pouvoir être facilement reproduit, l'avantage concurrentiel doit être significatif, c'est-à-dire qu'il doit être pertinent pour la clientèle cible. Si vos consommateurs n'accordent pas d'importance aux avantages qui, selon vous, vous distinguent de vos concurrents, vos clients potentiels ne verront pas la valeur ajoutée de votre produit. L'élément de différenciation doit être perçu comme un avantage aux yeux de vos clients cibles.

De plus, sachant que les marchés d'aujourd'hui sont en constante évolution, les entreprises doivent sans cesse se renouveler et s'adapter aux changements. Un avantage concurrentiel aujourd'hui peut ne plus être pertinent dans un an. Il faut alors vous assurer que vous serez en mesure d'adapter votre projet aux changements qui se produisent dans l'environnement pour rester compétitifs.

Voici quelques exemples d'avantages concurrentiels :

Innovation

- Investissement dans la recherche et le développement
- Possession de brevets
- Nouvelle fonctionnalité d'un produit
- Nouvelle technologie

Gestion et opérations

- Production à bas coûts (avantage de coûts)
- Production adaptable aux consommateurs
- Rapidité de production
- Efficacité du réseau de distribution

Marketing

- Force de vente efficace
- Qualité de la réputation du produit
- Relation avec les détaillants
- Reconnaissance de la marque
- Image de l'entreprise
- Service client (service après-vente)

Clientèle

- Part de marché
- Loyauté des clients
- Croissance des segments cibles

Management

- Culture d'entreprise (vision partagée)
- Taux de roulement bas
- Qualité des gestionnaires et des employés

Produits

- Caractéristiques physiques (dimensions, couleurs, formes)
- Facilité d'entretien
- Facilité d'utilisation
- Performance
- Qualité
- Durabilité
- Fiabilité
- Design
- Prix

4. Étude de marché

L'étude de marché s'inscrit dans une démarche rigoureuse de recherche, de collecte, de traitement et d'interprétation de renseignements sur les consommateurs. Elle prouve la viabilité de votre idée, soutient vos arguments et confirme les principaux renseignements concernant votre clientèle. Elle permet de confirmer qu'il existe réellement un marché, mais révèle aussi de l'information précieuse qui vous aidera à estimer vos ventes et à élaborer vos stratégies d'entreprise. Vous allez devoir rechercher, trouver et analyser une grande quantité d'informations concernant votre clientèle.

Dans votre plan d'affaires, les résultats marquants de votre étude de marché – qui prendront la forme de données qualitatives et quantitatives – vous serviront à démontrer le réalisme de votre projet à l'aide de plusieurs sources d'information. Vous pouvez présenter ces informations sous forme de textes, de tableaux, de graphiques, etc. Toute l'élaboration de votre plan d'affaires ainsi que l'estimation de vos ventes reposeront sur les résultats de votre étude de marché.

Cette démarche requiert de travailler dans l'incertitude puisqu'il est impossible de connaître toutes les informations avec exactitude, certaines données n'étant tout simplement pas accessibles. Par ailleurs, il sera essentiel d'établir la crédibilité de votre étude de marché grâce à de l'information fondée sur des données primaires et secondaires de qualité.

Données primaires : toute l'information que vous avez dû récolter spécifiquement aux fins de votre étude de marché, et ce, à l'aide d'entrevues, de groupes de discussion ou d'un sondage sur le terrain, par exemple.

Données secondaires : toute l'information qui existait déjà et que vous pouvez exploiter dans le cadre de votre étude de marché. Pensons, entre autres, aux statistiques, aux références, aux études, aux articles de revues spécialisées ou de journaux, etc.

4.1 Portrait de la clientèle

Le véritable défi d'une étude de marché est d'être en mesure de bien déterminer, de façon précise, qui est votre client type. Voici une liste de caractéristiques distinctives qui vous permettront de cerner les spécificités propres à vos clients. Elles seront indispensables pour définir votre marché global, votre marché potentiel et votre clientèle cible dans les prochaines sections.

Dans le cas d'une clientèle composée d'individus

Caractéristiques géographiques

Il est pertinent de présenter votre clientèle en fonction de son pays, de sa région, de sa municipalité, de son lieu de résidence et de son lieu de travail. Quels sont les déplacements habituels de votre clientèle potentielle et les endroits où elle passe beaucoup de temps ? Il faut savoir que les habitudes, les goûts et les besoins peuvent varier d'un endroit à l'autre.

Caractéristiques sociodémographiques

Il s'agit de faire ressortir des variables telles que l'âge, le sexe, la taille de la famille, le revenu, le type d'emploi, le niveau d'éducation, l'origine ethnique ainsi que le statut social de votre clientèle potentielle. Les caractéristiques sociodémographiques incluent également le style de vie, les activités et les loisirs.

Caractéristiques psychologiques

Il s'agit de dresser un portrait psychologique de votre clientèle en fonction de sa personnalité, de sa mentalité, de ses opinions et de ses champs d'intérêt. Des variables comme les motivations, les besoins et les valeurs peuvent grandement influencer les choix de votre clientèle potentielle.

Caractéristiques comportementales

Vous pouvez vous baser sur les habitudes d'achat ainsi que sur les avantages recherchés par votre clientèle vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Le taux d'utilisation d'un produit ou d'un service peut aussi être intéressant, c'est-à-dire la quantité consommée par votre clientèle potentielle. La fidélité de la clientèle ainsi que son statut d'utilisateur (ex-utilisateur, nouvel utilisateur, utilisateur fidèle, etc.) sont aussi de très bons moyens de la caractériser.

Dans le cas d'une clientèle composée d'entreprises

Si votre clientèle potentielle se compose d'entreprises, vous pouvez vous référer d'abord aux secteurs d'entreprises, comme les fabricants d'automobiles, les cabinets de médecine familiale, les détaillants de vêtements, etc. Vous pouvez aussi catégoriser votre clientèle selon sa taille (PME ou grande entreprise), son nombre d'employés, sa situation géographique, les produits et les services qu'elle offre, son volume annuel de ventes, le mode d'achat qu'elle préconise, le type d'achat, etc.

Connaître et comprendre sa clientèle

Voici une liste de questions qui vous serviront à bien connaître et à bien comprendre vos clients. En plus de vous permettre de confirmer, ou d'infirmer, que la clientèle que vous avez identifiée est bien la bonne, les réponses à ces questions vous permettront de lui attribuer certaines caractéristiques vues précédemment afin d'en dresser un portrait fidèle. Dans un premier temps, recherchez les données secondaires disponibles afin de répondre aux questions. Dans un deuxième temps, vous pourrez compléter les questions qui demeurent sans réponse en effectuant une collecte de données primaires.

- *De qui se composent vos clients et combien sont-ils (provenance géographique, tranche d'âge, sexe, scolarité, tranche salariale, etc.)?*
- *Quel est l'intérêt de votre clientèle pour votre produit ou votre service?*
- *Quelle est l'opinion de votre clientèle à propos de votre produit ou de votre service?*
- *Quel est le principal avantage recherché par votre clientèle?*
- *Quels sont les critères d'achat qui guident son choix?*
- *La clientèle achètera-t-elle votre produit ou votre service?*
- *À quel prix serait-elle prête à se le procurer?*
- *Quelle est la consommation actuelle et future de la clientèle? La quantité et la fréquence d'achat?*
- *D'où provient votre clientèle?*
- *Comment et où s'informe votre clientèle?*
- *Comment et où votre clientèle se procure-t-elle le produit ou le service?*
- *Que pense-t-elle des produits ou des services offerts par les concurrents?*
- *Quel est son degré de satisfaction actuelle? A-t-elle des suggestions pour augmenter sa satisfaction?*
- *Qui prend la décision finale d'achat?*
- *Quelles sont les attentes de la clientèle?*
- *Quel est le processus menant à l'achat?*
- *À quel moment doit-elle ou veut-elle acheter votre produit ou votre service?*
- *Quels sont les besoins de votre clientèle qui demeurent non comblés sur le marché?*

Il est possible de résumer cette liste de questions par : ***qui, quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi?***

Il ne sera pas évident d'appuyer chacune de vos réponses à ces questions par des données primaires ou secondaires, mais vous avez tout avantage à le faire. Il ne faut pas vous baser sur vos perceptions personnelles pour y répondre, à moins d'être reconnu expert dans le secteur visé. Il faudra recueillir de l'information précise provenant de nombreuses sources. Si certaines informations sont introuvables durant vos recherches de données secondaires, vous devrez les noter et les obtenir au moyen d'entrevues, de groupes de discussion ou d'un sondage.

Dans votre étude de marché, il est important de faire la distinction entre les utilisateurs et les acheteurs d'un produit. Vous pourrez alors mieux cibler votre clientèle.

- Les acheteurs : les personnes ou les entreprises qui font l'achat du produit. Par exemple : les parents qui achètent les vêtements de leurs enfants, ou notre ami qui nous achète un cadeau.
- Les utilisateurs : les personnes ou les entreprises qui utilisent votre produit ou votre service. Par exemple, les enfants qui mangent des *Froot Loops* sont les utilisateurs et leurs parents sont les acheteurs.

De façon générale, l'acheteur sera l'utilisateur, mais il arrive parfois que ce ne soit pas le cas, comme dans les exemples précédents. Dans de tels cas, il sera bien important de différencier les deux types de profils et d'en tenir compte dans vos recherches.

4.2 Résultats de l'étude de marché

Pour commencer et appuyer vos recherches dans le cadre de votre étude de marché, il est suggéré d'organiser des groupes de discussion, des entrevues et un sondage pour recueillir des informations qualitatives et quantitatives à propos de votre clientèle.

Entrevues et groupes de discussion

Un groupe de discussion permet de connaître l'intérêt, l'opinion et les suggestions de vos clients potentiels au sujet de votre produit ou de votre service. C'est aussi une belle occasion de tester et d'améliorer votre offre avant de la commercialiser. Cependant, le groupe de discussion a ses limites puisqu'il est souvent constitué d'un petit nombre de consommateurs potentiels. Il faudra donc vous assurer de la représentativité des membres de ce groupe et demeurer prudent en utilisant l'information recueillie et en tirant les déductions qui en résulteront.

Vous pouvez aussi réaliser des entrevues auprès de votre clientèle potentielle ou avec des spécialistes dans votre secteur comme des vendeurs, des commerçants, des compétiteurs, des fournisseurs ou des chercheurs. Elles seront une excellente source d'information dans le cadre de votre étude de marché.

Le principal avantage offert par les entrevues et les groupes de discussion consiste en la possibilité d'identifier des pistes d'information auxquelles on n'avait pas pensé. Cependant, ces modes de consultation ne permettent pas de quantifier l'information recueillie. Voilà pourquoi les entrevues et les groupes de discussion, permettant de recueillir de l'information qualitative, sont souvent réalisés en premier pour être ensuite suivis d'un sondage exhaustif. Ce sondage, réalisé auprès de plusieurs personnes, permettra alors de quantifier le phénomène ou la caractéristique identifiés lors de l'entrevue ou du groupe de discussion.

Sondage

Toujours dans l'objectif d'appuyer et de compléter vos recherches, il est fortement recommandé de réaliser un sondage sur le terrain. C'est l'occasion d'obtenir de l'information plus précise que celle obtenue grâce à vos recherches documentaires et statistiques, et de la quantifier. Le sondage vous aidera aussi à obtenir l'information manquante, mais essentielle à votre étude de marché. Le sondage est d'autant plus pertinent dans le cas d'un nouveau produit ou d'un nouveau service étant donné que certaines informations sont difficilement accessibles ou simplement inexistantes.

Votre propre sondage vous permettra de confirmer et de prouver le réalisme de votre projet. Vous pourrez vérifier si vous visez réellement la bonne clientèle, si votre produit ou votre service répond à un besoin existant et s'il donnera pleine satisfaction. Les résultats vous aideront à déterminer le nombre de personnes qui est susceptible d'acheter votre produit ou votre service et le volume d'achats que cela pourrait représenter. Vous prouverez ainsi que la demande pour votre produit ou votre service est bien réelle. De plus, avec les informations recueillies, il sera possible d'ajuster les caractéristiques de votre offre, d'élaborer des projections de ventes réalistes et de concevoir un plan marketing contenant des stratégies efficaces pour contrer la concurrence.

Le sondage est une démarche qui demande du temps, de la préparation et la sollicitation de plusieurs personnes. Il est important de vous assurer que le sondage est complet et répond à tous vos questionnements avant de débuter puisqu'il sera difficile de recommencer. Il faudra aussi vous assurer d'obtenir un échantillon de consommateurs vraiment représentatif de votre clientèle. Généralement, on mène les entrevues et les groupes de discussion avant de réaliser le sondage pour s'assurer de rejoindre les bonnes personnes et de couvrir tous les éléments importants à valider. Selon votre projet, il vous appartiendra de définir l'endroit et le moment pour réaliser le sondage.

Réalisation d'un sondage sur le terrain

Pour effectuer un sondage dans le cadre de votre étude de marché, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

1. **Maximiser la représentativité de l'échantillon par rapport à la clientèle**

   Il faudra vous assurer que les personnes répondant au sondage sont celles qui pourront vous donner de l'information utile. C'est à vous de sélectionner avec soin les personnes qui devraient répondre à votre sondage et le meilleur moment pour le partager selon les particularités de votre projet et de votre étude de marché.

   Plus tôt dans cette section, vous avez défini votre clientèle. Il est important de faire en sorte que les personnes qui seront interrogées soient représentatives de cette clientèle. Si vous comptez viser plusieurs segments de clientèle afin d'avoir une vision réaliste, il faudra recueillir de l'information auprès de représentants de chacun de ces segments. Pour savoir si les personnes interrogées sont représentatives, assurez-vous qu'elles présentent des caractéristiques précises et communes. Par exemple, vous pourriez vous assurer que votre échantillon est uniquement composé de femmes âgées de 18 à 25 ans habitant la ville de Québec. Si vous vous rendez compte que cette clientèle n'est finalement pas intéressée par votre offre, changez de segment de clientèle et prenez-le en considération dans votre plan d'affaires.

2. Définition de la taille de l'échantillon

Afin d'obtenir des réponses pertinentes qui auront un impact réel sur votre étude de marché, nous vous recommandons de fonder votre analyse du sondage sur un échantillon composé d'au moins 50 répondants qui auront dit quelque chose d'instructif à propos de votre offre. Si vous avez plusieurs segments de clientèles, vous aurez besoin d'au moins 50 répondants pour chacun de ces segments. Si l'échantillon n'est pas représentatif, votre étude de marché ne constituera pas une preuve valable. Dans le cas d'une clientèle composée d'entreprises, 25 répondants devraient suffire. Notez qu'il s'agit là d'un nombre minimum, nous vous suggérons fortement d'enquêter auprès d'un plus grand nombre de répondants possible afin d'augmenter la crédibilité et la justesse de votre démarche.

3. Choix de la méthode de collecte de données

Il existe plusieurs méthodes de collecte de données. À vous de choisir celle qui correspond le mieux à votre clientèle et à votre budget. Assurez-vous que vos méthodes de collecte conviennent aussi à votre clientèle. Par exemple, un sondage en ligne via la plateforme Facebook ne convient pas à une clientèle de plus de 80 ans.

Voici quelques méthodes de collecte de données ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients :

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Sondage par Internet	• Rapide à exécuter • Gros volume possible • Peu coûteux • Réponses rapides • Anonyme • Facile à exécuter	• Questions simples • Réponses courtes • Limité aux usagers utilisant la plateforme de diffusion du sondage (Facebook, Twitter, courriel, etc.)
Sondage par téléphone	• Possibilité d'avoir l'opinion des gens • Plus difficile à refuser que le sondage par Internet • Peu coûteux	• Questions simples • Réponses courtes • L'entrevue doit être de courte durée • Taux de réponse bas
Sondage en personne	• Parfait pour avoir l'opinion des gens • Difficile de refuser • Plus agréable pour les participants • Peut être enregistré • Peut se faire à plusieurs pour la prise de notes	• Nécessite du temps • Peut être intimidant pour l'intervieweur • Difficile de trouver tous les répondants en un seul lieu (peut nécessiter plusieurs déplacements)

Si vous disposez d'un budget pour la réalisation de votre étude de marché, sachez qu'il existe des entreprises de sondage qui offrent un accès payant à des panels de répondants. Il s'agit d'une approche intéressante pour assurer la représentativité de votre échantillon. Certaines de ces entreprises offrent aussi des sondages tarifiés à la question. Si vous désirez obtenir des résultats pour quelques questions précises, vous pouvez profiter de ces services.

4. Préparation du questionnaire

Le questionnaire permet de structurer le sondage et de s'assurer d'obtenir les bons renseignements auprès des participants. L'objectif du questionnaire est d'aller chercher le maximum d'informations en un minimum de temps. Celui-ci doit être court, soit d'environ dix à vingt questions, et d'une durée maximale de dix minutes.

Il est recommandé de préciser le sujet et les directives du sondage en introduction. Ensuite, vous devez poser vos questions selon le principe de l'entonnoir, c'est-à-dire commencer par des questions plus générales, afin de discriminer les répondants, et ensuite poursuivre avec des questions de plus en plus précises sur le sujet qui vous importe vraiment. Nous vous recommandons d'utiliser surtout des questions fermées (à choix de réponses), car elles sont plus faciles à compiler et à analyser. Par contre, si vous désirez obtenir une opinion, il sera plus aisé d'utiliser les questions ouvertes. Elles sont surtout placées à la fin du questionnaire.

Pour vous aider dans la préparation de votre questionnaire, référez-vous à la liste de questions proposée au début de la présente section. Cette liste vous aidera à concevoir un questionnaire permettant de récolter tous les renseignements nécessaires pour bien connaître et comprendre votre clientèle (qui, quoi, où, quand, comment, combien et pourquoi).

Des modèles de questions et des exemples de questionnaires se trouvent en annexe de ce livre. Il existe aussi plusieurs plateformes offertes sur Internet pour vous aider à concevoir et à distribuer un sondage en ligne gratuitement.

5. Prétest

Le questionnaire que vous avez rédigé peut vous sembler clair alors qu'il ne l'est pas nécessairement pour les gens qui ne connaissent pas votre projet. L'objectif d'un prétest est de vérifier que votre questionnaire est bien compris et que les questions ne comportent pas d'ambiguïtés. Pour éviter toute incompréhension, faites lire le questionnaire à quelques personnes de votre entourage. Elles vous diront ce qu'elles en comprennent et vous pourrez ainsi vous assurer d'obtenir les renseignements dont vous avez réellement besoin. Les questionnaires utilisés pour le prétest ne doivent pas être utilisés dans l'analyse de données et les personnes à qui vous faites lire votre questionnaire dans le cadre du prétest ne peuvent pas être interrogées par la suite.

6. Collecte des données

Il est maintenant temps d'entrer en contact avec votre clientèle pour qu'elle réponde à votre questionnaire en version papier ou électronique. Il faut savoir comment et où trouver un échantillon de personnes représentatives de votre clientèle qui est assez grand. Utilisez les réseaux sociaux, les adresses courriel ou le téléphone pour les joindre. Déplacez-vous en personne là où elles se trouvent. Par exemple, pour un concept de brasserie artisanale, vous pourriez, pendant une semaine, vous rendre dans le quartier où vous pensez vous implanter et collecter des données

auprès des passants qui sortent des restaurants ou des bars sur l'heure du midi ou en soirée. Peu importe la méthode de collecte utilisée, l'essentiel est d'obtenir de l'information crédible auprès de votre clientèle.

7. **Analyse des données recueillies**

Maintenant que vous avez recueilli toutes les données nécessaires, il reste à savoir vous en servir. Vous pouvez utiliser des logiciels comme Excel ou SPSS pour vous aider dans votre analyse. Faites des moyennes, des fréquences, des catégories, des pourcentages, des croisements, des graphiques, des liens de cause à effet, etc. L'important est de faire ressortir le maximum d'informations avec vos données. Vous pouvez utiliser la synthèse de vos résultats pour valider la structure de votre offre de produits ou de services et, si nécessaire, y apporter des ajustements. Les plateformes gratuites permettant de réaliser des questionnaires en ligne comportent souvent l'option d'extraire les pourcentages et d'afficher les résultats sous forme de graphiques.

4.3 Évaluation du marché global, du marché potentiel et de la clientèle cible

Votre étude de marché devra vous permettre de déterminer le marché global, d'évaluer votre marché potentiel et de bien identifier votre clientèle cible. L'information présentée dans cette section vous aidera à comprendre chacun de ces concepts à l'aide d'explications et d'exemples.

Afin de faciliter votre compréhension, voici une courte définition de chacun de ces trois concepts ainsi qu'une représentation visuelle.

MARCHÉ GLOBAL : toutes les ventes de l'industrie de tous produits ou de tous services confondus sur un territoire donné.

MARCHÉ POTENTIEL : toutes les personnes susceptibles d'acheter votre produit ou votre service, ou celui de vos compétiteurs sur un territoire défini que vous êtes en mesure de desservir.

CLIENTÈLE CIBLE (CLIENTÈLE VISÉE) : le ou les segments de votre marché potentiel que vous désirez conquérir. Les clients que vous choisissez de servir parmi l'ensemble des clients de votre marché potentiel.

Marché global

Le marché global représente toutes les ventes de l'industrie de tous produits ou de tous services confondus sur un territoire donné. On inclut donc tous les consommateurs qui ont l'intérêt et la capacité de se procurer un produit ou un service similaire à celui que vous voudriez offrir sur ce territoire. L'évaluation du marché global vous permettra de confirmer que le marché est assez vaste pour vous y faire une place.

Vous pouvez obtenir l'information et les données nécessaires pour le calcul du marché global à partir de recherches documentaires. Vous pouvez aussi consulter des experts, des concurrents et des clients de ces concurrents. Certaines informations devront être obtenues et confirmées par l'entremise d'un sondage, d'entrevues ou de groupes de discussion. N'oubliez pas de contre vérifier les informations obtenues à l'aide de plusieurs sources.

Il faudra sûrement être débrouillard pour réussir à obtenir une évaluation du marché global. Utilisez les renseignements facilement accessibles et faites des recherches pour trouver ceux qui vous manquent. N'hésitez pas à consulter des spécialistes ou à vous baser sur des données déjà établies. Dans votre plan d'affaires, assurez-vous d'indiquer vos références et d'appuyer les bases de vos calculs. Puisque vous travaillez avec des données assez vastes, il peut être intéressant d'utiliser des intervalles plutôt que de statuer sur un chiffre précis.

Si vous avez de la chance, il se peut que des données sur les ventes globales soient disponibles sans devoir faire de calcul. En effet, par l'entremise de vos recherches sur les sites spécialisés et sur ceux présentant des statistiques gouvernementales, vous pourriez trouver le montant des ventes pour le territoire géographique visé.

Si vous réussissez à mettre la main sur un montant global des ventes du produit ou du service, mais pour un territoire plus vaste ou plus restreint que celui que vous visez, sachez qu'il est possible, à partir de cette information, d'estimer le marché global pour une région donnée comme nous vous le présentons dans les exemples suivants.

Exemples

Prenez note que les exemples présentés ont été simplifiés pour en faciliter la compréhension.

Exemple 1 :

Vous voulez vendre des fleurs dans la ville de Québec. Vos recherches vous apprennent que pour la dernière année, le montant global des ventes de fleurs au Canada s'est élevé à 400 000 000 $. À partir de cette information, il faut trouver un moyen d'obtenir une estimation des ventes qui est proportionnelle à la population de la ville de Québec.

Pour ce faire, vous devez commencer par diviser ce montant global de 400 000 000 $ de ventes de fleurs par le nombre d'habitants au Canada, ce qui vous donnera la valeur moyenne d'achat de fleurs par habitant. En considérant que pour l'année 202X, la population du Canada s'élève à 36,3 millions de personnes, voici le calcul à effectuer :

400 000 000 $/36 300 000 habitants = **11,02 $ pour l'achat de fleurs par année par habitant**.

Enfin, il faut trouver le nombre d'habitants de la ville de Québec et le multiplier par le montant des achats par année par habitant au Canada. Selon les données recueillies, en 202X, la population de la ville de Québec est de 530 000 habitants. Voici donc le calcul à effectuer :

$$11{,}02\,\$/\text{habitant} \times 530\,000 = \mathbf{5\,840\,600\,\$}$$

Le marché global pour la vente de fleurs dans la ville de Québec est de **5 840 600 $**.

Dans votre dossier financier, vous devez inclure les ventes du marché global pour les années à venir en tenant compte du taux d'inflation (environ 2 % par année) et du taux de croissance des ventes annuelles pour le marché global. S'il y a lieu, on peut aussi y inclure le taux de croissance de la population.

Exemple 2 :

Lorsque vous n'avez pas de montant associé aux ventes en main, mais que vous possédez par ailleurs des informations par rapport à votre clientèle, il est possible d'utiliser le calcul suivant pour évaluer votre marché global.

Ce n'est pas évident de déterminer le territoire dans le calcul du marché global. Afin d'estimer le marché global, il faudra établir le territoire géographique où l'on retrouve les consommateurs de votre produit ou de votre service. Pour ce faire, prenez en compte votre stratégie de commercialisation et de distribution. Par exemple, si vous pensez vendre en ligne, il est possible que des gens du Canada, des États-Unis ou d'ailleurs achètent votre produit. Ce territoire doit représenter votre bassin naturel de consommateurs. Autrement dit, il s'agit de définir où se trouvent vos clients géographiquement. Dans votre plan d'affaires, il peut être pertinent de présenter le marché global en le découpant en différents territoires géographiques.

Si vous offrez seulement quelques produits ou services, vous pouvez utiliser un prix moyen dans votre calcul. Par contre, si vous offrez plusieurs produits ou services, comme dans le cas d'un commerce au détail, vous pouvez plutôt évaluer la valeur moyenne du panier d'achats des clients. Par exemple, pour une épicerie fine, vous pouvez rechercher des renseignements sur la valeur moyenne du panier des clients qui fréquentent ce type de commerce. Afin d'avoir plus de précision dans vos calculs, les résultats pourraient être présentés comme suit :

- 20 % achètent un panier d'une valeur se situant entre 0 et 99 $;
- 40 % achètent un panier d'une valeur se situant entre 100 $ et 199 $;
- 30 % achètent un panier d'une valeur se situant entre 200 $ et 299 $;
- 10 % achètent un panier de 300 $ et plus.

Notez que si vous utilisez la « valeur moyenne du panier d'achats » au lieu du « prix moyen du produit/service », vous devez remplacer le « nombre moyen d'articles achetés par personne en un an » par le « nombre de fréquentations moyen annuel » dans la formule.

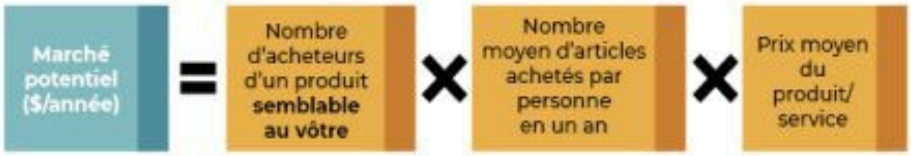
Marché potentiel

Le marché potentiel représente le nombre de clients susceptibles d'acheter votre produit ou votre service dans la zone géographique que vous êtes en mesure de desservir. Ce sont les individus ou les entreprises à qui vous pourriez adresser votre offre et qui seraient fortement réceptifs à ses caractéristiques. Encore une fois, la zone géographique desservie se fonde sur votre capacité de distribution et vos stratégies de commercialisation.

> Notez bien qu'il s'agit d'une démarche en entonnoir. L'identification du marché potentiel vise, selon les spécificités de votre offre, à réduire le nombre de consommateurs identifiés à l'étape de la définition du marché global. Par exemple : le marché global : vente de chaussures de sport ; le marché potentiel : vente de chaussures de course.

La définition et l'évaluation de son marché potentiel sont une démarche cruciale. Celle-ci confirme, ou non, qu'il existe une demande suffisamment grande pour accueillir votre offre. Une bonne connaissance de votre clientèle constitue la pierre angulaire de toutes vos stratégies de mise en marché. Il sera logiquement plus facile de vendre un produit ou un service à une clientèle bien définie et bien identifiée.

Le marché potentiel peut être calculé en adaptant la formule présentée pour le calcul du marché global. Pour ce faire, il faut extraire le nombre de consommateurs du marché global qui sont prêts à payer pour obtenir votre offre ou une offre semblable au même prix. L'utilisation de données primaires et secondaires sera indispensable à cette démarche.



Segmenter votre marché potentiel

Le marché potentiel regroupe différents types de clients qui sont fortement susceptibles d'acheter votre produit ou votre service au prix que vous avez établi. Par ailleurs, il faut comprendre les comportements et les préférences de ces clients, les bénéfices qu'ils recherchent ou le problème qu'ils cherchent à résoudre. En effet, chaque personne consomme pour des raisons qui lui sont propres, que ce soit pour avoir un statut social particulier, pour l'utilité (polyvalence, espace, performance, etc.), en raison de ses convictions personnelles (écologie, cruauté animale, etc.) et pour bien d'autres raisons encore. C'est pourquoi on se doit de segmenter le marché potentiel.

Segmenter consiste à créer des sous-groupes de clients homogènes. Vous devez découper votre marché potentiel en sous-ensembles selon une ou plusieurs caractéristiques distinctives. À l'aide de l'information et des données recueillies sur votre marché potentiel, créez des segments de clientèle (sous-groupes de clients homogènes) selon les caractéristiques que vous considérez comme étant les plus pertinentes pour votre offre. Les informations et les données recueillies durant vos recherches

ou à l'aide de votre sondage, des entrevues et des groupes de discussion seront très utiles pour identifier vos segments de clientèle. Pour vous aider dans votre segmentation, vous pouvez aussi utiliser la liste des caractéristiques distinctives présentée au début de cette section.

Chaque segment de clientèle doit être distinct et regrouper des personnes qui ont, par exemple, les mêmes valeurs, les mêmes champs d'intérêt, le même budget, le même âge ou qui se trouvent sur le même territoire. Assurez-vous que les individus ou les entreprises se retrouvant dans chacun des segments possèdent des caractéristiques très similaires, voire identiques. Il faut bien présenter les spécificités propres à chaque segment et estimer le nombre de clients par segment.

Si vous n'êtes pas en mesure, à partir des recherches effectuées, de déterminer avec certitude les caractéristiques qui définiront vos segments, il pourrait être utile de réaliser quelques entrevues. Rencontrez des clients potentiels et demandez-leur de vous parler de leurs achats de produits ou de services semblables aux vôtres. Continuez à faire des entrevues tant que vous en retirez de l'information nouvelle et utile. Ces entrevues vous aideront à identifier les principales caractéristiques de la clientèle qui seront représentées dans chacun de vos segments.

Le « persona » comme outil de segmentation

Pour vous aider à présenter vos segments, il peut être intéressant d'utiliser un « persona ». Ce « persona » est un personnage fictif qui représente un segment de votre clientèle. Il s'agit donc d'un outil qui permet une meilleure représentation des différents segments de votre marché potentiel. Par exemple, une entreprise qui veut vendre du jus « végane » protéiné identifie un segment composé de jeunes sportifs. Elle pourrait alors créer un personnage fictif nommé Eugénie Beckham et présenter une fiche descriptive d'Eugénie qui reprendrait les caractéristiques principales des consommateurs de ce segment de jeunes sportifs. Les professionnels qui manquent de temps constituent un autre segment de clients potentiels. Michel Hankel pourrait être le personnage fictif qui représente un client de ce segment. L'utilisation d'un « persona » est un outil qui peut vous aider à mieux identifier et à mieux caractériser la clientèle comprise dans un même segment. En effet, les habitudes, les activités et les champs d'intérêt d'Eugénie et de Michel seront bien différents, même si Eugénie et Michel représentent tous deux des clients potentiels. Le « persona » s'avère aussi un outil intéressant et pratique pour présenter vos segments de clientèle dans votre plan d'affaires.

Clientèle cible (visée)

La clientèle cible est constituée du ou des segments que vous avez choisi de cibler pour vendre votre produit ou votre service. Autrement dit, elle représente les personnes à qui vous adressez principalement votre offre. Vos stratégies marketing devront être élaborées en fonction de ce ou de ces segments de clients.

Ne faites pas l'erreur de cibler l'ensemble du marché en pensant que vous vendrez à tout le monde ; vous risquez, au contraire, de ne rien vendre à personne. Bien segmenter le marché vous permet de prendre conscience que votre entreprise ne peut pas s'adresser à tous les consommateurs en même temps en raison de différentes contraintes (coûts, concurrence, besoin précis, etc.). Si vous offrez plusieurs produits, vous ciblerez peut-être des segments différents pour chaque produit.

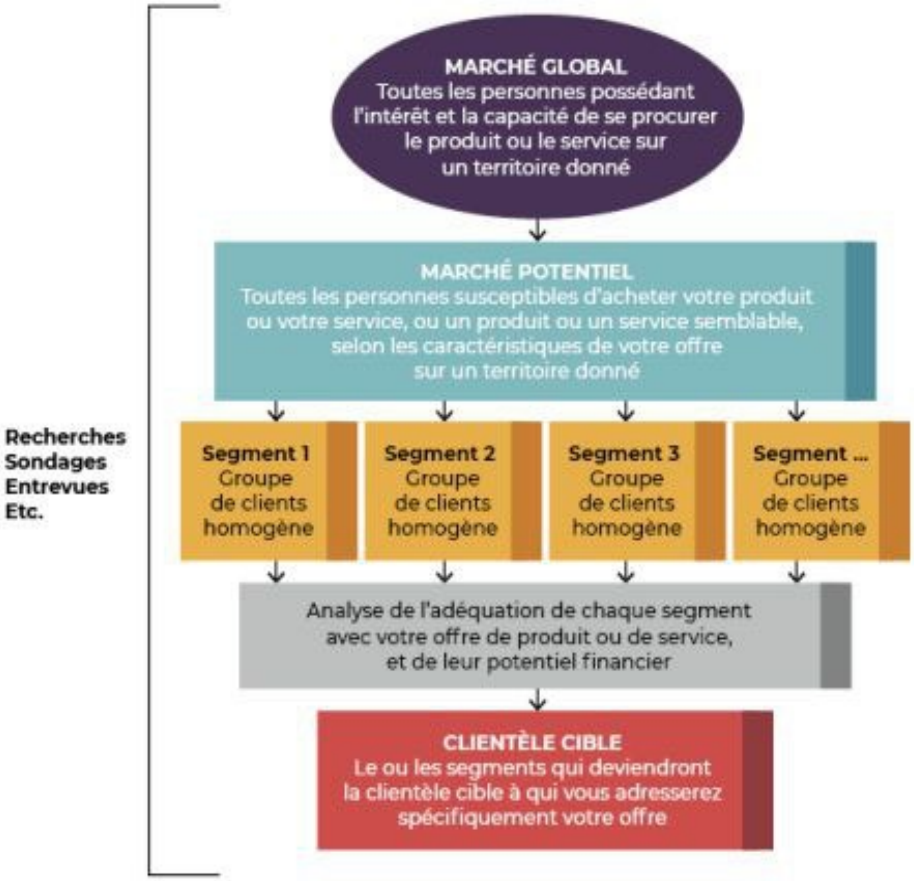
C'est à vous d'identifier le segment de clientèle qui sera le plus profitable en fonction de votre offre. De façon objective, sélectionnez le segment comptant la clientèle qui sera la plus réceptive à votre offre et dont les caractéristiques se trouvent le plus en adéquation avec votre offre. Par la suite, vous devez évaluer la capacité financière de ce segment selon le nombre d'acheteurs, leur fréquence d'achat, leurs habitudes d'achat, le montant dépensé pour un produit ou un service comparable au vôtre, l'évolution possible de la taille du segment, etc. Notez qu'il peut y avoir plus d'un segment réceptif à votre offre.

Il est possible que vous ayez à modifier votre offre pour répondre au besoin d'un segment plus profitable. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un segment regroupe un nombre de clients ayant un intérêt pour votre offre supérieur à un autre segment qu'il sera nécessairement le plus profitable pour vous. En effet, si vous n'avez pas les ressources suffisantes pour satisfaire à la demande de ce grand segment, il peut être plus avantageux de viser un segment plus restreint, mais dont les clients seraient prêts à payer plus cher. Il se peut aussi qu'un segment à première vue intéressant compte plusieurs concurrents ; il pourrait alors être avantageux de sélectionner un segment moins concurrentiel. Finalement, on peut décider de développer une offre de qualité supérieure ou inférieure à celle proposée par la concurrence pour répondre aux attentes de la clientèle d'un segment qui nous est plus profitable.

Une fois que vous avez sélectionné le segment de votre clientèle cible, il vous reste à déterminer combien de clients vous pourrez persuader d'acheter votre produit ou votre service. N'oubliez pas que vous allez sûrement partager ce bassin de clients avec différents concurrents qui offrent des produits ou des services semblables aux vôtres. Vous devez donc déterminer quelle est la part de cette clientèle que vous serez en mesure d'acquérir, c'est-à-dire le nombre de ventes que vous croyez être en mesure de réaliser malgré la concurrence. Cette part de clientèle cible, calculée en valeur pécuniaire, représente vos prévisions de ventes.

La démarche pour calculer vos prévisions de ventes à partir des informations et des données recueillies dans cette section vous sera présentée dans la section financière.

Nous vous présentons à la page suivante un schéma qui synthétise les étapes de l'étude de marché.



Maintenant que vous avez exploré chacune des étapes de l'étude de marché, nous allons vous présenter un exemple simplifié, mais bien concret. Il vous aidera à mieux comprendre les concepts de marché global, de marché potentiel et de clientèle cible. Il est impératif que vous compreniez que chaque projet nécessitera une démarche personnalisée. Plusieurs facteurs auront une incidence sur vos choix et vos méthodes d'analyse.

Exemple

Prenez note que les exemples présentés ont été simplifiés pour en faciliter la compréhension.

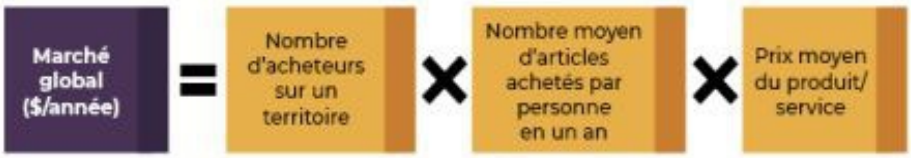
Le projet consiste en l'ouverture d'une boutique de sacs écoresponsables pour femmes dans le secteur de Sainte-Foy de la ville de Québec. Il y aura des sacs à main de tout genre et des mallettes de travail. Ces produits, fabriqués écologiquement au Québec sans aucune matière animale et à partir de matériaux de qualité, se distinguent ainsi de la concurrence. Les produits recevront la certification « écoresponsable ».

Le choix d'offrir des sacs à main a une incidence sur le sexe de la clientèle. De plus, le côté écoresponsable des produits aura une incidence sur le type de clients intéressés, mais également sur le prix de vente puisque les coûts de fabrication seront plus élevés. Tous ces facteurs doivent être pris en considération dans la démarche.

Exemple pour le marché global :

Dans ce projet de boutique, les produits s'adressent à une clientèle féminine adulte ou jeune adulte. Pour cette raison, nous allons considérer le sexe dans l'estimation du marché global. Le marché global comprend donc toutes les femmes qui ont un intérêt pour les sacs à main et les mallettes ainsi que la capacité de s'offrir un tel produit à 75 $ et plus. Une fillette de six ans n'est pas en mesure de s'acheter un sac de ce prix. Vu la nature de notre offre, nous allons réduire le marché global aux femmes ayant de 15 à 90 ans.

Aucune donnée n'a pu être trouvée sur le marché global des sacs à main et des mallettes, il faudra donc créer notre propre calcul afin d'obtenir une estimation. Nous utiliserons la formule présentée dans la section du marché global pour l'estimer.



Commençons par trouver le nombre d'acheteurs sur un territoire donné, c'est-à-dire toutes les femmes qui ont de 15 à 90 ans qui se trouvent sur ce territoire.

La boutique de sacs sera située dans le secteur de Sainte-Foy. Pour la première année, le bassin de clients proviendra principalement de la ville de Québec. Un site Web sera développé pour présenter les produits, mais les commandes en ligne seront offertes seulement l'année suivante. Pour cette raison, nous estimons que le bassin de clients naturel proviendra principalement de la ville de Québec.

Sur le site Web de Statistique Canada, nous avons fait une recherche afin de trouver le nombre de femmes qui ont de 15 à 90 ans. Étant donné l'information disponible, nous avons choisi de plutôt considérer les femmes ayant de 15 à 89 ans de façon à nous adapter aux données accessibles sur le site de Statistique Canada. Nous estimons que le choix de réduire notre catégorie d'âge d'un an n'aura pas d'impact significatif. De plus, cet impact vient légèrement restreindre notre bassin, ce qui nous donnera des données plus conservatrices.

Voici les résultats de notre recherche :

Données démographiques de la ville de Québec.

Âge	Nombre de femmes dans la ville de Québec	Âge	Nombre de femmes dans la ville de Québec
15 à 19 ans	11 825	55 à 59 ans	20 975
20 à 24 ans	18 525	60 à 64 ans	19 920
25 à 29 ans	18 945	65 à 69 ans	18 455
30 à 34 ans	17 370	70 à 74 ans	15 255
35 à 39 ans	17 525	75 à 79 ans	10 835
40 à 44 ans	14 730	80 à 84 ans	8 585
45 à 49 ans	15 110	85 à 89 ans	6 200
50 à 54 ans	19 120	**TOTAL**	**243 375**

Source : Statistique Canada

Pour la suite de l'exemple, nous allons surtout focaliser notre attention sur les sacs à main pour restreindre l'information présentée et simplifier l'exemple. Cependant, les mêmes démarches devraient être réalisées pour les mallettes puisque les comportements d'achat reliés à ce produit sont différents. De plus, les femmes qui achètent des mallettes possèdent des caractéristiques particulières que l'on ne retrouve pas nécessairement chez celles qui achètent des sacs à main.

Trouvons maintenant le nombre moyen de sacs à main achetés par une femme chaque année. Encore une fois, il nous a été impossible d'obtenir des statistiques sur le nombre de sacs à main qu'achètent les femmes chaque année. Cette information n'a pas pu être trouvée par l'entremise de nos recherches de données secondaires. Il faudra donc se référer à un sondage sur le terrain, qui a été créé afin d'obtenir les renseignements qu'il nous manque sur les femmes de 15 à 89 ans.

Prenez note que le sondage comprendra des questions pour lesquelles nous voulons obtenir des réponses afin de définir et de calculer aussi le marché potentiel et la clientèle cible. Il est donc conseillé de bien réviser et de bien préparer les démarches à venir pour développer un questionnaire complet qui sera utilisé pour toutes les étapes de l'étude de marché. À ce stade-ci, il pourrait être pertinent de réaliser des entrevues et des groupes de discussion. Il n'est toutefois pas impossible qu'il soit requis de collecter des données supplémentaires en cours de route.

Nous avons utilisé les réponses du sondage pour estimer le nombre de sacs à main achetés par femme par année. L'une des questions du sondage était : *Combien de sacs à main achetez-vous par année? Indiquez le nombre minimal et le nombre maximal.*

Voici les résultats :

Âge	Nombre moyen de sacs à main achetés par an
15-19	0,5 - 1
20-24	1 - 2
25-34	2 - 3
35-44	2 - 3
45-54	2 - 3
55-69	1 - 1,5
70-89	0,5 - 1

Parfois, il faut faire preuve de logique créative dans les estimations. Dans notre cas, les habitudes d'achat diffèrent selon l'âge. Pour cette raison, nous avons créé notre propre calcul qui combine le nombre d'acheteurs et leur fréquence d'achat minimum et maximum selon leur âge.

Marché global – Estimation du nombre de sacs à main achetés par année		
Âge	**Estimation d'achat minimum par an**	**Estimation d'achat maximum par an**
15-19	11 825 × 0,5 = 5913	11 825 × 1 = 11 825
20-24	18 525 × 1 = 18 525	18 525 × 2 = 37 050
25-34	36 315 × 2 = 72 630	36 315 × 3 = 108 945
35-44	32 255 × 2 = 64 510	32 255 × 3 = 96 765
45-54	34 230 × 2 = 68 460	34 230 × 3 = 102 690
55-69	59 350 × 1 = 59 350	59 350 × 1,5 = 89 025
70-89	40 875 × 0,5 = 20 438	40 875 × 1 = 40 875
Nombre total de sacs à main achetés par année (estimation)	**309 826**	**487 175**

Une autre question dans le sondage était : *Quel est le montant moyen dépensé pour l'achat d'un sac à main?*

Les résultats indiquaient que les femmes payaient en moyenne 60 $ par sac à main. C'est donc le montant que nous allons utiliser pour le calcul du marché global. Intégrons ce montant dans notre formule :

Le marché global des ventes de sacs à main pour la ville de Québec se situe donc entre :

18 589 560 $ et **29 230 500 $**.

Exemple pour le marché potentiel

Une fois le marché global identifié, il faut cibler et définir le marché potentiel. Celui-ci est composé des personnes qui sont intéressées par vos produits ou les produits des concurrents présents sur le territoire que vous desservez. À ce stade, les spécificités de votre offre doivent être prises en considération. La liste des caractéristiques distinctives présentée au début de cette section peut vous prêter main-forte pour cibler le marché potentiel. D'autres caractéristiques, non incluses dans cette liste, peuvent aussi être utilisées selon les particularités de votre produit ou de votre service.

Dans l'exemple ci-dessus, les sacs à main sont fabriqués au Québec de manière écoresponsable ; il s'agit là de leur spécificité principale. Il faudra donc cibler précisément les femmes qui sont non seulement sensibilisées à la consommation écoresponsable, mais aussi prêtes à payer plus cher pour un sac à main qui s'aligne avec leurs valeurs. Nous devons faire la démonstration de l'existence d'un intérêt pour la consommation écoresponsable chez un certain nombre de femmes et estimer ce nombre. De plus, nous devons récolter de l'information sur le mode de vie des femmes qui partagent cet intérêt et sur leurs habitudes d'achat. Par exemple, nous pourrions avoir recours à une étude démontrant que les femmes de 25 à 35 ans sont plus sensibilisées à l'environnement et achètent de manière plus responsable que les femmes plus âgées, si une telle étude existe.

Cette démarche sert à confirmer qu'il existe réellement des gens intéressés à acheter votre produit. Il pourrait être utile de réaliser quelques entrevues afin d'obtenir leurs opinions, d'en apprendre sur leurs besoins et sur ce qu'ils recherchent dans une offre comme la vôtre. Ces renseignements permettront aussi d'adapter au besoin votre produit ou votre service avant qu'il ne soit trop tard.

Dans le sondage, une question portait sur l'utilisation et l'achat d'une mallette par le répondant. Une autre question demandait de mettre en ordre d'importance les éléments incitant à acheter un sac à main et une mallette : l'apparence, le prix, la notoriété, la certification écoresponsable, le lieu de fabrication, l'efficacité, la polyvalence, etc. Et finalement, des questions visaient aussi à connaître les habitudes d'achat et le niveau de sensibilité à la consommation écoresponsable des répondants.

Après avoir procédé à l'analyse de l'information recueillie par le biais du sondage, voici un résumé des éléments importants qui en ressortent et qui nous permettront d'estimer le marché potentiel :

- Les femmes se situant dans les tranches d'âge de 15 à 19 ans et de 70 à 89 ans sont les moins réceptives à notre offre. Seulement 5 % d'entre elles seraient prêtes à payer plus cher pour un sac qui est écoresponsable. Pour la plupart d'entre elles, le critère le plus important est le bas prix, suivi du « look » que le sac projette. Ces femmes ne sont pas prêtes à payer plus de 75 $ pour un sac à main. Elles achètent peu de sacs à main et encore moins de mallettes.
- Les femmes de 20 à 24 ans choisissent en premier lieu leur sac à main en fonction de son efficacité, puis pour son « look ». 20 % d'entre elles sont prêtes à payer plus cher pour un sac écoresponsable, mais ne veulent en aucun cas dépasser 80 $. 10 % d'entre elles utilisent une mallette.
- Les femmes de 25 à 44 ans sont celles qui se préoccupent le plus de l'environnement. 30 % de ces femmes sont prêtes à payer plus cher pour un sac qui est écoresponsable et elles sont prêtes à débourser en moyenne 80 $. De plus, 25 % d'entre elles utilisent une mallette. Elles sont sensibles aux valeurs et à la notoriété que projettent le sac à main et la mallette.
- Les femmes de 45 à 69 ans démontrent un certain intérêt envers l'environnement (25 % d'entre elles). Lorsqu'elles achètent un nouveau sac, leur priorité est la qualité et l'efficacité du produit. Elles sont prêtes à débourser en moyenne 100 $ pour un sac. 10 % d'entre elles utilisent une mallette.

Se fondant sur les renseignements obtenus par l'entremise du sondage, il est possible d'estimer que le marché potentiel pour les sacs écoresponsables est composé de :

- 5 % des femmes de 15 à 19 ans ;
- 20 % des femmes de 20 à 24 ans ;
- 30 % des femmes de 25 à 34 ans ;
- 30 % des femmes de 35 à 44 ans ;
- 25 % des femmes de 45 à 54 ans ;
- 25 % des femmes de 55 à 69 ans ;
- 5 % des femmes de 70 à 89 ans.

À partir de ces renseignements et de ceux utilisés dans le calcul du marché global, nous pouvons estimer le marché potentiel de la façon suivante :

- 5 % × 11 825 = 591 femmes de 15 à 19 ans ;
- 20 % × 18 525 = 3 705 femmes de 20 à 24 ans ;
- 30 % × 36 315 = 10 895 femmes de 25 à 34 ans ;
- 30 % × 32 255 = 9 677 femmes de 35 à 44 ans ;
- 25 % × 34 230 = 8 558 femmes de 45 à 54 ans ;
- 25 % × 59 350 = 14 838 femmes de 55 à 69 ans ;
- 5 % × 40 875 = 2 044 femmes de 70 à 89 ans.

Marché potentiel – Estimation du nombre de sacs à main achetés par année		
Âge	Estimation d'achat minimum par an	Estimation d'achat maximum par an
15-19	591 × 0,5 = 296	591 × 1 = 591
20-24	3705 × 1 = 3705	3705 × 2 = 7410
25-34	10 895 × 2 = 21 790	10 895 × 3 = 32 685
35-44	9 677 × 2 = 19 354	9 677 × 3 = 29 031
45-54	8 558 × 2 = 17 116	8 558 × 3 = 25 674
55-69	14 838 × 1 = 14 838	14 838 × 1,5 = 22 257
70-89	2 044 × 0,5 = 1022	2 044 × 1 = 2044
Nombre total de sacs à main achetés par année (estimation)	**78 121**	**119 692**

Toujours à l'aide des renseignements recueillis grâce au sondage, nous pouvons établir que le prix moyen pour l'achat d'un sac à main écoresponsable est de 75 $. Intégrons cette donnée dans la formule du marché potentiel :

Ces données nous permettent donc d'estimer que le marché potentiel des sacs à main écoresponsables représente entre **5 859 075 $** et **8 976 900 $** pour la ville de Québec.

Maintenant, segmentons le marché potentiel de la boutique

Le marché potentiel regroupe les femmes qui ont toutes un point commun : elles sont plus ou moins sensibilisées à la cause de l'environnement et de la consommation écoresponsable. Malgré cette sensibilisation commune, ces femmes n'achètent pas toutes pour les mêmes raisons. Pour mieux comprendre cette clientèle potentielle et ce qui l'incite à acheter, nous allons créer des segments de clients à l'aide des renseignements et des données recueillis jusqu'à maintenant. Quatre segments distincts de femmes sont créés. Chacun de ces segments est un groupe homogène qui possède ses caractéristiques propres au sein du marché potentiel.

Bien sûr, d'autres segments pourraient également être créés, mais nous avons fait le choix de nous en tenir à ces segments pour le moment. En effet, selon les renseignements en notre possession actuellement, ces quatre segments semblent comprendre la plupart des femmes qui seraient prêtes à acheter des sacs à main écoresponsables. Évidemment, il est possible qu'en cours de route, de nouveaux renseignements permettent de découvrir un nouveau segment, il faudra alors le définir et l'ajouter à ceux que l'on a déjà.

Voici les quatre segments de clients potentiels identifiés et présentés sous la forme de « personas » :

1. **Segment composé des professionnelles écoresponsables**

   Marie a 35 ans. Elle exerce la profession de comptable et a un revenu de 80 000 $ par année. Elle fréquente la Jeune Chambre de commerce de Québec et aime rencontrer les entrepreneurs de la ville. Elle s'intéresse à l'achat local et responsable. D'ailleurs, elle est prête à payer plus cher pour des produits qui reflètent ses valeurs. Elle s'habille de façon distinguée et achète plusieurs sacs à main pour pouvoir les adapter à sa tenue. Elle accorde une importance à son image de femme professionnelle et indépendante. On estime sa fréquence d'achat à plus d'un sac à main par saison. Elle possède aussi une mallette de style « professionnel » pour transporter ses documents et son ordinateur. Elle aime faire des achats qui lui permettent d'être plus efficace.

2. **Segment composé des étudiantes universitaires écoresponsables**

   Julie étudie à l'université. Elle a 22 ans et s'intéresse beaucoup aux tendances et à l'environnement. Elle aime découvrir les différents styles et les nouvelles tendances sur Instagram ou Pinterest. Elle essaie de manger des repas végétariens régulièrement, car elle est sensible à la cruauté animale. Elle a un revenu qui oscille entre 20 000 $ et 22 000 $ par année. Elle a comme projet de faire une maîtrise immédiatement après l'obtention de son diplôme de 1er cycle. En raison de son pouvoir d'achat restreint, elle n'achète qu'un à deux sacs à main par année. Elle priorise l'achat d'une mallette sous forme de sac à dos ; c'est ce qu'elle utilise le plus souvent pour transporter son ordinateur et son matériel scolaire. Lorsqu'elle peut se le permettre, elle s'achète un sac à main, mais souvent d'une couleur sobre pour une utilisation quotidienne. Elle est souvent hésitante à acheter un sac ayant un prix au-dessus de 60 $ étant donné son budget. Cependant, elle peut dépenser jusqu'à 80 $ si elle a un coup de cœur et qu'elle peut l'utiliser lors de différentes occasions. Elle aime aussi demander ou recevoir un sac en cadeau.

3. **Segment composé des mères de famille avec une conscience écologique**

Jeanne est une mère de famille de 42 ans. C'est à la suite de la naissance de son deuxième enfant qu'elle a commencé à se sensibiliser à l'environnement. Elle fait donc du compostage depuis quelques années, elle essaie de voyager en transport en commun pour aller travailler et elle aime bien faire ses achats localement. Son souci de l'environnement la pousse toujours vers des choix plus écologiques. Par contre, ayant un revenu moyen, elle doit s'assurer de suivre son budget afin de veiller au bien-être de ses proches. Elle achète un nouveau sac à main une fois par année. Elle est prête à payer plus pour un sac écoresponsable, mais elle ne dépassera que très rarement 70 $ pour un sac à main, même s'il est écoresponsable. Elle privilégie l'achat d'un sac à main pratique, pour une utilité quotidienne et avec une grande capacité de rangement.

4. **Segment composé des futures retraitées avec une conscience écoresponsable**

Maryse a 60 ans et elle a travaillé en tant que conseillère aux entreprises. Ses expériences personnelles et professionnelles lui ont permis de se cultiver. Elle a toujours aimé suivre les tendances et les nouveautés sur le marché, et encourager les jeunes entrepreneurs. Elle prépare sa retraite et travaille maintenant 4 jours par semaine. Elle fait du bénévolat de manière périodique depuis plusieurs années. Elle fait partie de trois conseils d'administration d'organismes à but non lucratif. Maintenant qu'elle a plus de temps pour elle, elle s'est aussi inscrite dans un club de marche. C'est une femme éduquée et fière qui veut redonner au suivant. Dans cet ordre d'idée, elle veut également réduire son empreinte environnementale. Pour ce faire, elle a pris différentes mesures comme réduire son utilisation des sacs de plastique, utiliser les transports en commun et recycler le plus possible. Elle est à un moment de sa vie où elle veut prendre soin d'elle et de son entourage. Elle est donc prête à payer plus cher pour un sac à main écoresponsable puisque cet achat s'aligne avec ses valeurs. De plus, étant encore très active, elle utilise une mallette pour rassembler tous les différents documents qui lui sont nécessaires pour son travail au sein des différents conseils d'administration. Cet achat sera plus rare, car elle utilise cette mallette seulement quelques fois par mois pour ses rencontres.

Par la suite, nous avons décidé de réaliser quelques entrevues et groupes de discussion pour approfondir notre connaissance des clientes potentielles constituant chaque segment. Nous voulons nous assurer de bien comprendre leurs besoins, leur profil et leurs comportements d'achat.

Les entrevues et les groupes de discussion ne doivent pas nécessairement être effectués à ce moment-ci. Ils peuvent être réalisés avant ou après la segmentation, ou à une autre étape de l'étude de marché. Cette manière de collecter les données permet de mieux comprendre les goûts particuliers de chaque segment ainsi que leur façon d'agir et de penser. Ce sera à vous de décider si vous devez obtenir des données complémentaires de cette façon, chaque projet étant unique. Il est possible d'utiliser d'autres méthodes pour obtenir de l'information complémentaire, comme un deuxième sondage.

En plus d'une vingtaine d'entrevues, nous avons organisé deux groupes de discussion de 5 personnes pour chacun des segments. Les participantes étaient invitées à apporter des images de leur sac à main préféré. Les discussions ont permis de mieux préciser ce que chaque segment recherche lors de l'achat d'un nouveau sac. Le but était de contre-vérifier les données primaires et secondaires déjà recueillies, mais aussi de valider les segments ainsi que les « personas ».

En résumé, ces entrevues et ces groupes de discussion nous ont permis de constater ce qui suit :

- Les étudiantes universitaires écoresponsables aiment particulièrement les sacs permettant de transporter un ordinateur et des livres. Elles ont plutôt besoin d'un sac de transport quotidien que d'un accessoire de mode. La mallette de style sac à dos les intéresse particulièrement. Lorsque l'on discute de sacs à main, elles mentionnent ne pas en acheter régulièrement, mais favoriser les sacs pratiques, avec un style tendance et des couleurs neutres qui s'agencent facilement. Elles ne possèdent pas un gros budget pour l'achat de sacs à main, mais l'aspect écoresponsable les influence beaucoup.
- Les professionnelles écoresponsables accordent une importance à l'image professionnelle que projette leur sac. Elles l'utilisent surtout pour transporter leur cellulaire, leur porte-monnaie et leurs clés. Elles ne veulent pas d'un sac trop volumineux. C'est davantage un accessoire de mode puisqu'elles possèdent déjà une valise pour transporter leur ordinateur et leurs documents. Puisqu'elles achètent plusieurs sacs à main par année (en moyenne 4), elles sont très sensibles à l'aspect écoresponsable pour se déculpabiliser de ces nombreux achats d'accessoires de mode.
- Les mères de famille se disant écoresponsables sont majoritairement intéressées par des sacs à main résistants, polyvalents et légers plutôt qu'écoresponsables. Elles apprécient ceux avec beaucoup de volume et plusieurs compartiments pour leur faciliter la vie. Elles utilisent leur sac à main quotidiennement sur une période de 2 à 3 ans. Puisqu'elles prennent la décision de se procurer un nouveau sac à main lorsque celui qu'elle possède déjà est trop usé, elles n'en achètent pas souvent. Elles ne se sentent pas trop touchées par le côté écoresponsable d'un sac à main puisqu'elles en achètent très peu et maximisent son utilisation sur une longue période. Pour elles, être écoresponsables signifie recycler et jeter le moins d'objets possible. C'est surtout lorsqu'elles se procurent des produits en épicerie qu'elles mettent en avant leurs valeurs écoresponsables.
- Les femmes écoresponsables à l'aube de la retraite considèrent bon marché de payer 75 $ pour un sac à main. Elles ont l'habitude de payer cher pour se procurer des sacs à main de marques griffées et elles fréquentent les boutiques réputées. Même si elles sont sensibilisées à la consommation écoresponsable, cet aspect ne les influence pas beaucoup dans leur choix, mais elles sont ravies lorsque c'est le cas. Pour elles, il s'agit plus d'un terme à la mode que d'une façon de consommer.
- Si c'est un coup de cœur, plusieurs femmes ont mentionné qu'elles pourraient dépenser jusqu'à 100 $ pour un sac écoresponsable.
- La majorité des participantes sont conscientes qu'un sac écoresponsable se vend plus cher en raison des coûts de fabrication qui sont plus élevés.
- Les tendances du moment pour les sacs à main sont un mélange de faux cuir et de faux suède avec plusieurs couleurs. Le faux cuir noir avec une touche de faux suède bleu royal ou vert émeraude fait partie des plus populaires.

Exemple pour clientèle cible (visée) :

À partir des différents segments définis auparavant, il faut sélectionner un ou quelques segments de clientèle cible. Il s'agit d'analyser les différents segments par rapport à notre offre et de choisir le plus profitable en fonction de nos motivations, de nos ressources humaines, de nos ressources financières et de nos stratégies.

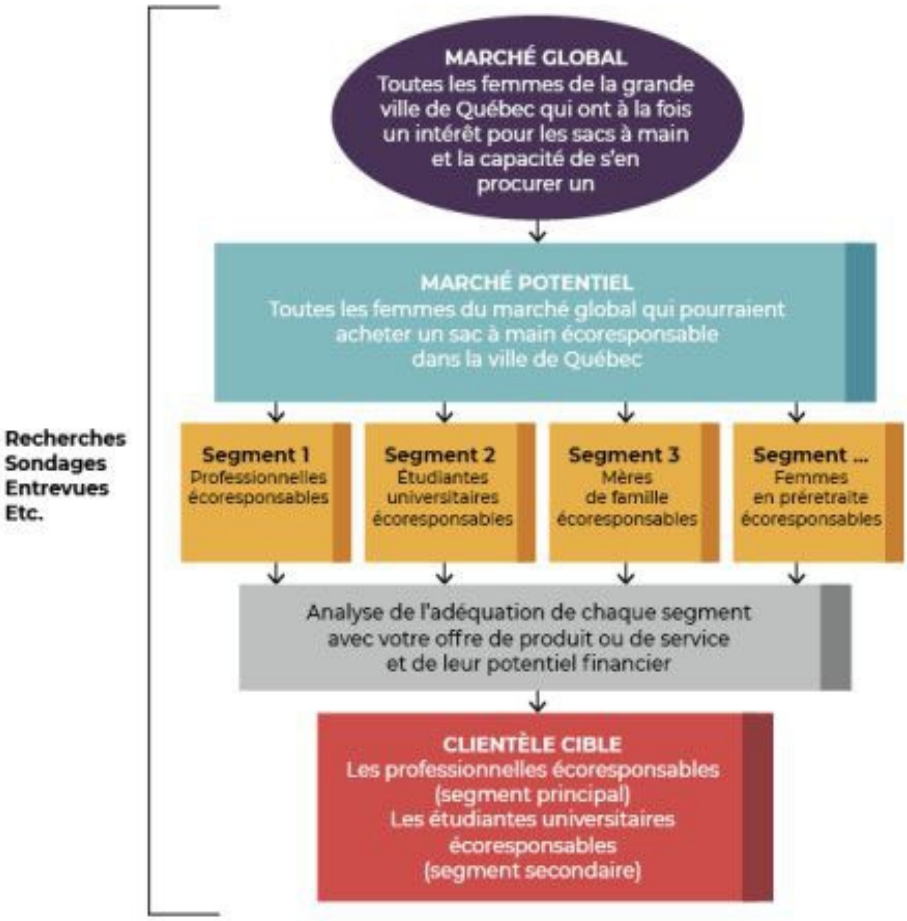
Dans notre exemple, nous sélectionnons le segment composé des professionnelles écoresponsables puisque nous concluons que leurs besoins s'alignent bien à notre offre. En effet, voulant principalement vendre des sacs à main et des mallettes écoresponsables, ce segment semble le plus approprié. Elles sont les plus réceptives à nos produits et les plus nombreuses. Nos produits correspondent vraiment à leurs besoins, qui ont été confirmés à la fois par le sondage, les entrevues et les groupes de discussion. Ces femmes jouissent d'une plus grande flexibilité financière et auront donc la capacité de payer plus cher pour un sac à main qui respecte leur valeur écoresponsable. Il est également intéressant de mentionner que l'une des promotrices du projet fait partie de ce segment ; elle est donc bien placée pour en comprendre les besoins. Elle est très impliquée dans le milieu des affaires à Québec, ce qui pourra aider à faire connaître le produit auprès de la clientèle cible.

> Il est possible que l'un de vos segments compte plus d'individus ayant un intérêt à acheter votre produit ou votre service qu'un autre. Ce segment ne sera pas nécessairement le plus profitable pour vous. En effet, si vous n'avez pas les ressources suffisantes pour satisfaire à la demande de ce grand segment, il peut être plus avantageux de viser un segment plus restreint ou moins concurrentiel, mais prêt à payer plus cher.

Notre stratégie marketing visera donc les professionnelles écoresponsables. Par contre, sachant que le segment des étudiantes pourrait éventuellement faire partie de notre clientèle cible, mais avec un budget moindre, des campagnes promotionnelles ponctuelles pourraient les cibler. Par exemple, au mois d'août, avant la rentrée des classes, nous pourrions faire la promotion de nos modèles de mallettes de style sac à dos. Ce segment sera donc notre clientèle secondaire.

Maintenant que nous savons à qui adresser notre offre, que l'on connaît leur comportement d'achat, leurs champs d'intérêt, leurs goûts, etc., il nous reste à estimer les ventes potentielles qui pourront en résulter. Cette étape finale sera présentée dans la section sur les aspects financiers.

Voici un schéma qui synthétise les étapes parcourues dans notre exemple.



5. Plan marketing

Maintenant que votre analyse de marché est complétée, vous avez en main toutes les informations pour formuler votre plan marketing en vue de rejoindre votre clientèle cible et de la persuader de se procurer votre produit ou votre service.

Si vous avez eu la confirmation que votre marché est prometteur, il est maintenant temps d'attaquer la phase de mise en marché de votre produit ou de votre service, ce que l'on appelle aussi la commercialisation. Afin de bien préparer cette phase, il est primordial de mettre sur pied un plan marketing.

Le plan marketing est un outil détaillé qui permet d'orienter vos stratégies marketing vers une satisfaction optimale des besoins de votre clientèle. En d'autres termes, ce plan devrait vous permettre de rejoindre votre clientèle cible et de la convaincre de se procurer votre produit ou votre service. À l'heure actuelle, votre étude de marché vous a permis d'identifier votre clientèle cible et d'en apprendre davantage sur ses besoins et ses habitudes de consommation. C'est à partir de ces informations que vous pourrez élaborer votre stratégie marketing en vue de la commercialisation de votre produit ou de votre service.

Le marketing est une fonction dominante de l'entreprise. Vous en préoccuper, c'est d'abord vous assurer d'offrir un produit qui répond à un besoin et pour lequel il y a une demande. C'est aussi tenir compte de l'offre des rivaux déjà en place qui répondent à la demande actuelle. Si vous vous sentez moins à l'aise avec cette fonction, prenez conseil auprès d'experts ou pensez à vous associer avec quelqu'un qui excelle dans le domaine.

Élaborer un plan marketing

Un plan marketing est nécessaire pour faire connaître un produit ou un service. Il doit présenter à la clientèle cible un produit ou un service de qualité qui se démarque de la concurrence et qui satisfait à ses attentes. Il doit aussi permettre d'assurer l'accessibilité du produit ou du service auprès de la clientèle tout en générant la rentabilité nécessaire pour la survie et la croissance de l'entreprise.

Lorsque vous commencez votre plan marketing, il y a deux éléments clés à garder en tête ; votre plan marketing en dépend : l'image et le positionnement.

1. **L'image**

   L'image reflète la réputation et la crédibilité de l'entreprise. Il faut la soigner et en faire la promotion afin d'être reconnu dans son milieu. L'image représente d'abord le produit ou le service, mais aussi l'entreprise, ses valeurs et son personnel. Dès l'instant où un entrepreneur décide de démarrer son entreprise, il contribue déjà à en façonner l'image. Plus précisément, l'image d'un entrepreneur, c'est sa personnalité, son expérience, sa formation, ses valeurs, ses aptitudes particulières, son dynamisme ou tout autre élément rattaché à l'individu même. Si vous êtes l'unique employé de votre entreprise ou que vous êtes travailleur autonome, l'image de votre entreprise sera principalement représentée par votre image personnelle. Si vous êtes plutôt en situation d'acquisition d'entreprise, vous devez composer avec l'image qui est déjà rattachée à votre entreprise. Ce sera à vous de décider si l'image actuelle vous convient ou si vous voulez plutôt la modifier.

2. **Le positionnement**

   Le positionnement est étroitement lié à l'image de l'entreprise. Il faut vous assurer que chacun des signaux envoyés par votre entreprise s'accorde avec la perception que vous souhaitez induire chez votre clientèle. Par exemple, si vous travaillez sur votre image afin de vous distinguer comme une entreprise offrant un produit ou un service luxueux et de très grande qualité, il ne serait pas logique que votre produit soit perçu d'abord et avant tout comme étant abordable ou à faible coût. Il est donc important de d'abord positionner votre produit ou votre service, et d'établir ensuite votre stratégie en conséquence.

Votre étude de marché sera utile afin de définir le meilleur positionnement à adopter. Elle vous a permis de mieux connaître les caractéristiques recherchées par votre clientèle cible, le problème auquel répond votre produit ou votre service et ses avantages, et de reconnaître ce qui différencie votre produit ou votre service de celui de la concurrence. Pour positionner votre entreprise, choisissez maintenant un ou deux de ces arguments majeurs et mettez-les en avant afin qu'ils lui permettent de se distinguer et d'être reconnue en conséquence. Considérez toujours la faisabilité et la crédibilité du positionnement désiré.

Après avoir décidé du positionnement que vous désirez avoir, il faudra le faire valoir à votre clientèle à l'aide d'actions marketing. Le but du positionnement, c'est que la position désirée par l'entreprise soit conforme à l'image perçue par les consommateurs.

L'image et le positionnement sont à la base du plan marketing puisque l'ensemble des actions prises devra tenir compte de l'image que vous voulez refléter et du positionnement que vous souhaitez obtenir. Gardez tout de même en tête qu'une image évolue. En effet, l'image que vous souhaitez occuper dans l'esprit de votre clientèle est un aspect que vous aurez maintes fois l'occasion de redéfinir et de défendre.

Les stratégies marketing

Les décisions marketing, mieux connues sous le nom de 4P, consistent à définir les stratégies marketing optimales du produit ou du service, du prix, de la promotion et de la distribution. Les 4P doivent être orientés vers la satisfaction des besoins des consommateurs et la génération d'un profit raisonnable. De nos jours, une entreprise ne doit plus se contenter de fabriquer un produit et de le distribuer ; elle doit également faire vivre une expérience d'achat agréable à ses clients. C'est pourquoi il n'y a, en fait, plus seulement quatre décisions marketing, mais plutôt sept :

1. Produit ou service
2. Prix
3. Emplacement (place)
4. Communication (promotion)
5. Environnement physique et virtuel
6. Service à la clientèle et fidélisation
7. Partenariat

Vous devez prendre des décisions marketing qui s'aligneront les unes avec les autres. Ces décisions devront permettre à votre marché cible d'identifier votre produit et d'être en mesure de le distinguer vis-à-vis de l'offre proposée par vos concurrents.

5.1 Produit ou service

Cette décision se concentre sur l'offre de l'entreprise, à savoir son produit ou son service. Quelles sont les caractéristiques de mon produit ou de mon service ? Quels sont les avantages liés à son utilisation ? Quel service mon entreprise offrira-t-elle au client lors du processus d'achat ? Il faut

tenir compte de tous les aspects entourant le produit ou le service lui-même. Bien sûr, il y a le bien tangible ou le service concret, mais, au-delà de celui-ci, il existe une vaste gamme d'éléments qui déterminent les composantes du produit ou du service, et pour lesquels vous devrez prendre une décision. L'ajout d'une particularité propre à l'entreprise, l'utilisation d'un logo ou d'une couleur originale, entre autres, peuvent être synonymes de distinction pour le consommateur. Le choix de l'emballage comporte également son lot de décisions sur le plan du marketing. Un bien emballé dans un plastique ne sera pas perçu de la même façon que ce même bien sans emballage. L'attrait d'un emballage peut guider la main d'un consommateur vers un produit plutôt qu'un autre.

Afin de refléter le positionnement désiré, vous devez être en mesure de bien définir les avantages de votre produit ou de votre service. Ainsi, pour que ce dernier retienne l'attention, assurez-vous qu'il présente un attrait ou un avantage particulier qui le rend concurrentiel : efficacité, souplesse, plus grande adaptation, meilleure apparence, durabilité, variété ou nouveauté. Le prix n'est pas toujours le critère d'achat le plus important pour le consommateur. Selon le produit ou le service, plusieurs facteurs peuvent intervenir dans la décision d'achat.

N'oubliez pas que chaque produit a une durée de vie limitée. Selon le cycle de vie du produit, il faut s'assurer de l'améliorer au fil des ans afin de répondre aux besoins changeants de la clientèle cible.

5.2 Prix

Le prix constitue un élément décisif pour la détermination de la rentabilité de votre investissement, mais il peut aussi être utilisé comme un instrument de stimulation de la demande lors de la promotion. De ce fait, une attention particulière est requise pour l'élaboration de vos prix. Combien vos clients sont-ils prêts à payer ? Combien paient-ils déjà pour un produit similaire ? Cette information peut être validée par l'étude de marché.

Un prix trop bas peut attirer beaucoup de clients, mais créer une mauvaise impression ; l'acheteur peut douter de la qualité du produit ou du service. De plus, si vous voulez augmenter le prix par la suite, le client peut exprimer de fortes réticences. D'un autre côté, un prix trop élevé peut réduire significativement le volume des ventes escomptées et fausser la perception de la valeur de votre produit ou de votre service en créant des attentes démesurément élevées.

Avant de se doter d'une bonne structure de prix, il faut d'abord adopter une politique de prix conforme à votre réalité. Votre politique de prix découle directement du positionnement de votre entreprise, qui dépend, quant à lui, de la clientèle visée. Couvrirez-vous un secteur très spécialisé ou produirez-vous un produit personnalisé ? Desservirez-vous une clientèle qui recherche du haut de gamme ou de l'exclusivité, ou miserez-vous sur le volume de ventes en vous adressant davantage à l'acheteur moyen ? Plus les exigences de l'acheteur seront grandes, plus votre produit ou votre service sera spécifique ou adapté, et plus vos prix pourront être élevés, en proportion, bien sûr, avec la capacité de payer de cet acheteur.

La politique de prix devra être conçue en analysant certains facteurs. Selon la nouveauté du produit ou la clientèle visée, différentes politiques de prix pourraient être mises en place : politiques d'écrémage, politiques de pénétration de marché ou encore politiques modulées en fonction de certains critères comme la concurrence, le prix global ou encore le désir de dégager une marge bénéficiaire.

Politique d'écrémage

Il s'agit de fixer un prix plus élevé et de vous ajuster avec le temps. Cette stratégie peut permettre de faire valoir une image haut de gamme pour votre produit ou votre service. De plus, vous pourriez vouloir fixer le prix le plus élevé possible afin d'obtenir un chiffre d'affaires plus important dès le lancement de votre produit ou de votre service. Assurez-vous toutefois que la clientèle est prête à payer, car les concurrents ne tarderont pas à réagir.

Politique de pénétration de marché

Dans ce cas, il s'agit d'établir un prix plus bas que celui de la concurrence afin d'aller chercher des parts de marché plus rapidement. Si le produit en est un d'utilisation courante et que l'objectif est de rejoindre un vaste marché afin d'en partager le profit, la fixation d'un prix plus bas devrait permettre de rejoindre rapidement un bon volume de clients. Assurez-vous cependant d'être vigilant, car un prix trop bas peut projeter une image de mauvaise qualité associée à votre produit. De plus, assurez-vous que la concurrence n'a pas la capacité d'entrer dans une guerre de prix avec vous.

Politique en fonction de la concurrence

Cette politique de prix consiste à fixer un prix en fonction des prix courants. Il faudra tout simplement sélectionner des concurrents qui offrent un produit similaire au vôtre et fixer votre prix en conséquence.

Politique de prix en fonction d'un prix global

Cette politique consiste à regrouper des produits ou des services, et à fixer un prix global pour l'ensemble. De cette manière, la valeur perçue par le client est augmentée et, par conséquent, le prix l'est également.

Politique de prix permettant de dégager une marge bénéficiaire

Il faudra calculer vos coûts et ensuite y ajouter une marge bénéficiaire. Cette politique de prix sera présentée en détail dans la prochaine section.

Méthode de fixation des prix

Beaucoup d'entrepreneurs procèdent à l'établissement de leurs prix de façon intuitive. Si la chance a favorisé certains d'entre eux, d'autres se sont rapidement repentis de n'avoir pas pris le temps d'évaluer la pertinence de leur politique de prix à l'aide d'une méthode plus objective. Voici donc une méthode de fixation des prix selon trois critères afin de vous assurer que le prix fixé est profitable et raisonnable. La méthode proposée est basée sur les coûts, les consommateurs et la concurrence. Gardez toujours en tête que vous devez vous garder une marge de profit raisonnable.

Fixation des prix selon les coûts

L'analyse des coûts, comme point de départ de l'élaboration d'une stratégie de prix, constitue la démarche la plus naturelle pour les entrepreneurs et celle qui leur est la plus familière. Ayant investi des fonds pour le démarrage d'une activité, l'entrepreneur se préoccupe de la détermination du niveau des prix susceptibles de couvrir ses investissements et de générer un profit raisonnable. Le prix minimum sera donc l'addition des coûts variables et des coûts fixes associés au produit ou au service vendu, communément appelé le coût de revient. Il est important de comprendre que ce prix minimum ne procure aucun profit, mais il peut être intéressant dans certaines circonstances, par exemple, dans l'éventualité où la marchandise doit être liquidée, ou encore lors d'une campagne promotionnelle « achetez-en un et obtenez le deuxième à 50 % ». Si le produit vendu à 50 % couvre les coûts fixes et variables, il est convenable d'utiliser cette option. C'est à l'aide du plan financier prévisionnel qu'il sera possible de démontrer que le prix de vente fixé permet réellement d'atteindre une rentabilité.

Qu'est-ce que les coûts variables? Ces coûts, aussi appelés les coûts directs, évoluent avec le volume d'activités, c'est-à-dire que plus le volume de vos prestations augmente, plus vos coûts variables augmentent. Nous pouvons, par exemple, y compter le coût des matières premières (pour un produit) ou de matières directes (pour un service) et les salaires des employés. Le coût des matières premières ou des matières directes inclut toutes les composantes qui entrent dans la composition du produit ou du service (du bois pour un magasin de meubles, des produits capillaires pour un salon de coiffure, des aliments pour un restaurant, etc.). Quant aux salaires des employés, ils sont composés des charges salariales directement liées à la fabrication de biens ou à la prestation de services. Un employé administratif ne constitue pas un coût direct puisque son salaire ne dépend pas du volume d'activités. Par exemple, dans le cas d'un restaurant, une popularité grandissante provoquera une augmentation des coûts variables avec l'achat de nourriture supplémentaire et l'augmentation du besoin en main-d'œuvre.

Qu'est-ce que les coûts fixes? Ces coûts, aussi appelés les coûts indirects, ne varient pas. Peu importe le volume d'activités ou de prestations, ils resteront les mêmes. Il peut s'agir des frais généraux de fabrication comme le loyer, l'électricité, l'amortissement annuel, etc., et des frais de marketing comme les coûts de la publicité et des promotions. Par exemple, un restaurant ouvert sans clients nécessite tout de même la présence de cuisiniers, une alimentation en électricité, une connexion Internet, une ligne téléphonique, etc.

Pour avoir un prix de vente convenable, il vous faut couvrir vos coûts variables, vos coûts fixes et vous assurez d'avoir un minimum de profit, sans lequel vous ne pouvez pas espérer la pérennité de votre commerce.

Voici un schéma qui synthétise la fixation des prix selon les coûts :

Fixation des prix selon les consommateurs

Les clients constituent une autre source d'information pour l'élaboration des politiques de prix, en particulier pour déterminer le prix plafond. Les consommateurs vous donneront un bon indicateur du prix maximum que vous pourrez leur facturer. Ne l'oubliez pas, votre client représente la raison d'être de votre commerce. Il sera donc illogique de fixer le prix des prestations sans tenir compte de la valeur perçue par le client du produit ou du service et de sa capacité de payer.

La réponse obtenue de la part de vos clients cibles dans le cadre de votre étude de marché concernant le prix maximum qu'ils sont prêts à payer et leur réaction face à votre proposition de prix demeurent les principaux facteurs sur lesquels se baser pour émettre un prix maximum.

Fixation des prix selon la concurrence

Le prix offert par vos concurrents sur le marché est un bon point de départ pour vous aider à trouver le bon prix. Une différence notable dans votre prix de vente par rapport à celui de vos concurrents, qu'il soit plus élevé ou plus bas, peut affecter vos efforts d'attrait et de fidélisation de la clientèle, et ainsi nuire à vos objectifs de vente.

Une première façon de fixer votre prix est de vous aligner, de façon temporaire, sur le prix de votre concurrent. Il s'agit d'une option intéressante, surtout si vous estimez qu'il jouit d'une bonne réputation et si vous jugez qu'un prix supérieur, pour le même service, pourrait entraver vos efforts d'attrait et de fidélisation de vos clients.

Une autre option consiste, au contraire, à conserver un prix supérieur à celui de votre concurrent direct. Dans ce cas, vous envoyez le message à vos clients que le rapport qualité-prix de votre service est supérieur à celui de votre concurrent. Il vous faudra ensuite le leur démontrer.

La dernière possibilité est d'opter pour un prix plus bas que celui de vos concurrents. Dans ce cas, attendez-vous à la possibilité d'entrer dans une guerre de prix. Vos concurrents réagiront en baissant également leur prix. Si les frais de vos concurrents sont inférieurs aux vôtres, ils pourront réduire leur prix davantage, ce qui affectera moins leur marge de profit.

La connaissance des prix demandés par ses concurrents pour un produit semblable permet à l'entrepreneur d'appuyer le positionnement de son produit et d'intégrer le marché. Il aura le choix de déterminer un prix au-dessus, égal ou au-dessous du prix concurrentiel, suivant les objectifs de commercialisation qu'il poursuit, et ce, compte tenu de la nature de son produit ou de son service.

Vous pouvez donc déterminer vos prix selon la part de marché que vous visez. Si vous voulez accaparer une large part du marché, vous pouvez fixer des prix plus bas que ceux de vos concurrents pour être plus compétitif. Mais si, au contraire, vous voulez desservir une clientèle plus particulière ou exclusive, vous pouvez exiger un prix plus élevé : la rareté et la nouveauté se paient, et la qualité a toujours son prix !

En résumé, il est conseillé d'apporter toute l'attention nécessaire à vos politiques de fixation de prix. C'est en fonction de vos coûts et de vos consommateurs que vous pourrez déterminer une fourchette de prix comportant un prix plancher et un prix plafond. Ensuite, selon le prix demandé par la concurrence, vous pourrez choisir le meilleur prix pour votre produit ou votre service. N'oubliez pas qu'un prix raisonnable doit être déterminé en tenant compte à la fois des coûts totaux encourus, du rendement escompté, de la pratique de vos concurrents directs ainsi que de la perception de vos consommateurs. Un juste prix devra vous permettre de faire fructifier votre argent et d'assurer la survie et la croissance de votre projet d'entreprise.

La méthode de fixation de prix présentée est une méthode parmi d'autres. Cependant, cette méthode est simple et assez intuitive. D'autres facteurs importants pourraient influencer la fixation du prix de votre produit ou de votre service. Vous devez aussi prendre le temps de regarder le contexte économique, les conditions de transactions, la fluctuation de la demande, les coûts d'emplacement, les coûts de distribution et les coûts d'exploitation.

5.3 L'emplacement (place)

Un autre aspect essentiel du plan marketing est l'emplacement, ou la manière de rendre votre produit accessible sur le marché. Un système de distribution efficace rejoint le bon client, au bon endroit, au bon moment et en quantité suffisante. La politique d'emplacement comprend tous les moyens et toutes les infrastructures nécessaires à la vente et à la distribution de votre produit. Voici une liste de plusieurs éléments à considérer lorsque vous réfléchirez à votre politique d'emplacement :

Points de fabrication

Est-ce que votre produit sera fabriqué dans différentes usines ou dans une seule ? Est-ce que votre produit sera importé ou fabriqué localement ? S'il s'agit d'un produit fabriqué localement, quel est l'emplacement idéal pour la logistique ? Dans le cas d'une entreprise manufacturière, il vous faudra principalement prendre en considération les coûts de transport. La proximité des autoroutes, des chemins de fer ou des voies navigables contribuera à minimiser ces coûts.

Points de vente

Plusieurs facteurs interviennent dans le choix du meilleur emplacement. Par exemple, louerez-vous des locaux, achèterez-vous un immeuble, ferez-vous construire un bâtiment ou vendrez-vous en ligne ? Seriez-vous avantagé par la proximité de vos clients ou de vos fournisseurs ? Si vous ouvrez un commerce de détail ou une entreprise de services, ou si vous faites de la vente directe, il sera préférable d'être près de vos clients afin d'être en mesure de les atteindre plus facilement. Par contre, si vous dirigez une entreprise manufacturière, rapprochez-vous plutôt de vos fournisseurs et de vos distributeurs, sans oublier la disponibilité de votre main-d'œuvre. Pour le commerce en ligne, si vous fabriquez vous-même les produits, il vaut mieux être plus près de vos clients, par contre, si vous faites venir vos produits d'ailleurs, un emplacement situé à la fois près de vos clients et près des points d'entrée des produits (ports, chemins ferroviaires, etc.) serait préférable. L'achalandage du secteur convoité, la facilité d'accès (rues, stationnements, transports en commun), la proximité des concurrents, le développement futur du secteur, la superficie de l'emplacement, les perspectives d'expansion, un environnement propice et ouvert à votre projet, les besoins de services et de protection, les risques inhérents à certains procédés de fabrication ou le contrôle des effets polluants (bruits, odeurs, fumées et déchets, etc.) sont autant de facteurs à considérer avant de choisir un emplacement. De plus, si vous voulez acheter un terrain, il faut prendre connaissance du prix, des impôts fonciers, des taxes spéciales et des coûts d'adaptation (s'il y a lieu), sans oublier les services présents : l'aqueduc, les égouts et l'électricité. Il faut aussi vous informer du zonage auprès de la Ville ou de la Municipalité pour connaître les zones où il est permis de démarrer une entreprise. C'est la nature de votre projet, votre marché et vos possibilités d'approvisionnement, sans négliger vos besoins d'expansion future, qui conditionneront votre choix de façon à réduire vos coûts.

Marchandisage

Une fois votre point de vente déterminé, il vous faut penser à la façon dont votre produit sera présenté aux clients. Est-ce qu'il sera présenté dans des espaces exclusifs, dans des présentoirs ou sur des îlots ? Aurez-vous toujours assez de produits en vente sur les tablettes ? Il faut vous assurer que vous n'en manquerez jamais.

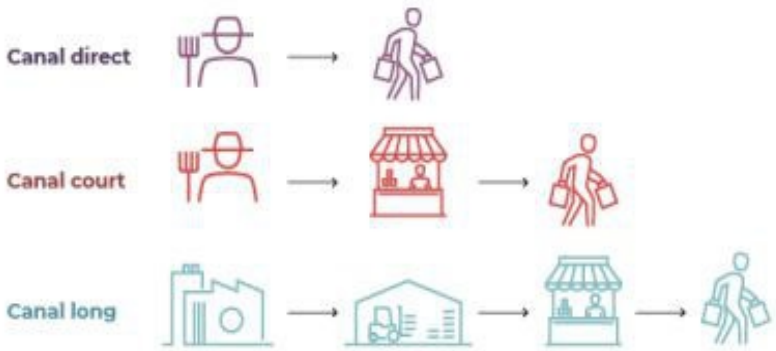
Entreposage

Allez-vous produire vos produits en temps réel ou aurez-vous du stock ? Si vous prévoyez avoir du stock, il vous faudra entreposer vos produits ; les coûts liés à l'entreposage peuvent avoir un impact sur votre rentabilité. Il sera important de les prendre en considération dans votre plan financier. De plus, dans le cas où vous vous doteriez d'un site transactionnel, il sera important d'être en mesure de répondre rapidement à la demande.

Canaux de distribution

Il y a trois types de canaux de distribution, soit les directs, les courts et les longs. Le canal de distribution direct signifie que vous assumez entièrement la distribution sans aucun intermédiaire extérieur. Par exemple, une ferme qui produit des citrouilles et vend ses récoltes sur place utilise un seul canal de distribution. De plus en plus, la distribution se fait dorénavant via Internet ; est-ce un mode de distribution intéressant pour votre entreprise ? Le canal de distribution court renvoie, quant à lui, à l'entreprise qui utilise seulement un intermédiaire pour permettre l'approvisionnement d'un ou de quelques détaillants qui acheminent ensuite le produit directement vers le consommateur. Par exemple, un cultivateur qui vend ses tomates à des détaillants – dans

ce cas une épicerie – pour que ceux-ci les revendent aux consommateurs. Enfin, le canal de distribution long renvoie à l'utilisation de deux intermédiaires ou plus avant que le produit se rende jusqu'au consommateur. Une entreprise peut, par exemple, produire des outils et les vendre en grande quantité à des grossistes, qui les revendent à des détaillants – dans ce cas des quincailleries –, qui les vendent ensuite aux consommateurs. Prenez le temps d'évaluer les différentes options afin de choisir le mode de distribution le plus efficace, non seulement pour vous, mais aussi pour votre clientèle.



Territoire

Plusieurs entrepreneurs débutent en affaires dans leur ville ou leur région. Débuter ainsi peut effectivement représenter un atout si vous connaissez plusieurs personnes et avez un bon réseau. Une bonne réputation dans le milieu favorise la pénétration des réseaux d'affaires. Il est ainsi plus facile d'établir sa crédibilité et de s'attirer une clientèle. De plus, en connaissant les gens de l'endroit, on s'adapte plus aisément à leurs valeurs, leurs tendances et leurs habitudes. Soulignons que la mondialisation a grandement fait évoluer la manière de faire des affaires. Il est maintenant possible pour une toute petite entreprise de vendre ses produits ou ses services dans le monde entier. L'utilisation d'Internet et d'un site transactionnel peut être une option intéressante pour rejoindre votre clientèle. Selon votre offre et votre clientèle, il vous revient de cerner les meilleures occasions et l'endroit le plus approprié pour vendre votre produit ou votre service.

Livraison

La livraison exige de mettre en place toute une logistique en vue de faire parvenir vos produits de leur emplacement de fabrication jusqu'aux consommateurs, aux grossistes ou aux détaillants. Si vous faites de la vente par Internet, comment allez-vous livrer vos produits ? Commandez-vous vos produits de la Chine et, si c'est le cas, allez-vous les faire venir par avion ou par bateau ? Lorsque les produits arriveront au pays, seront-ils acheminés par train ou par camion jusqu'à votre entrepôt ?

L'évaluation et le choix d'un emplacement dépendent aussi de l'espace requis et des perspectives d'expansion. On doit, de plus, tenir compte des possibilités d'accès pour les fournisseurs, les employés et les clients (facilité de circulation, stationnement ou transport public). L'emplacement et l'achalandage sont souvent les critères d'évaluation les plus importants. Une fois que vous aurez déterminé le lieu où vous souhaitez faire des affaires, vous devrez examiner les possibilités qui s'offrent à vous : acheter un immeuble, louer un local ou utiliser une partie de votre résidence. À vous de déterminer, si l'occasion se présente, s'il est rentable de procéder à l'achat immédiat des lieux d'opération, en vous basant toujours sur vos moyens financiers et sur le potentiel de risques que présente votre projet. La location est souvent considérée comme une option moins dispendieuse que l'achat, elle permet de confirmer le projet et nécessite moins d'investissement au départ.

Il arrive fréquemment que la résidence de l'entrepreneur soit choisie comme lieu des opérations au démarrage du projet. Ce choix est judicieux lorsque l'entrepreneur se consacre à temps partiel à ses activités dans l'entreprise, lorsqu'il veut minimiser ses risques financiers, lorsque le lieu des opérations a peu d'importance, ou lorsque l'entrepreneur veut tirer profit des avantages fiscaux que comporte l'utilisation d'une partie de sa résidence.

5.4 Communication (promotion)

S'il est crucial de développer un produit ou un service de qualité qui colle bien aux exigences et aux attentes des clients, encore faut-il que ces derniers prennent conscience de son existence. Il s'agit là de l'objectif principal des efforts de communication.

Les stratégies de communication représentent toutes les actions récurrentes qui visent à faire connaître l'entreprise et ses produits ou ses services. Cela passe par le bouche-à-oreille, les foires commerciales jusqu'aux publicités payées dans les médias. Elles débutent en se posant les questions suivantes : Comment ferez-vous connaître votre entreprise ? Comment allez-vous informer vos clients potentiels de son ouverture prochaine ? Comment présenterez-vous votre produit ou votre service aux éventuels utilisateurs ? Offrirez-vous des promotions afin de stimuler les ventes ?

Vous devez déployer tous les efforts de communication nécessaires afin d'informer votre clientèle cible et de promouvoir votre offre. Pour élaborer de bonnes stratégies de communication, vous devez y intégrer les éléments suivants :

Déterminer les objectifs

Puisque vous vous lancez en affaires, il est très probable que votre objectif de communication soit d'abord et avant tout de faire connaître votre entreprise et d'informer la clientèle cible de son existence. De surcroît, il est possible que votre objectif soit de convaincre la clientèle de faire affaire avec vous, surtout dans le cas où la concurrence est forte et que votre produit est peu différencié. Il se peut aussi que vous repreniez une entreprise. Dans ce cas, l'objectif sera probablement de rappeler l'existence de l'entreprise aux consommateurs et de faire connaître la nouvelle administration.

Intéresser la clientèle cible

Vous avez identifié votre clientèle cible plus tôt dans votre étude de marché. Il est maintenant temps d'utiliser les caractéristiques que vous avez fait ressortir pour vous adresser à cette clientèle, attirer son attention, lui présenter des arguments qui la rejoignent vraiment et lui communiquer votre message par les médias appropriés.

Concevoir le message promotionnel selon le positionnement désiré

Le contenu de vos messages doit être compatible avec vos objectifs de publicité et de promotion ainsi qu'avec le positionnement que vous avez établi plus tôt. Le contraire pourrait semer la confusion dans l'esprit du consommateur. Dans un cadre accrocheur et attrayant, votre message promotionnel pourrait contenir, par exemple, la date d'ouverture de votre commerce, son emplacement, les caractéristiques de votre offre en fonction du positionnement recherché et possiblement l'attribution de rabais pour les premiers clients.

Définir les actions concrètes à mettre en place pour atteindre les objectifs

Les actions représentent ce que vous ferez concrètement pour atteindre chacun de vos objectifs. Pour chaque objectif, il y aura plusieurs actions à mettre en place. Si, par exemple, votre objectif est de vous faire connaître, vous aurez intérêt à augmenter votre visibilité. Pour ce faire, une action à mettre en place pourrait être de faire six publications par mois dans les médias sociaux, ou une annonce par jour à la radio, une semaine avant et une semaine après l'ouverture de votre entreprise.

Choix des médias à utiliser

L'utilisation et le choix des médias comme support de communication dépendent sans doute de votre budget publicitaire. Si vous disposez d'un budget restreint, la télévision n'est probablement pas votre premier choix. Vous pouvez alors penser à distribuer vos cartes professionnelles, à installer des affiches à différents endroits stratégiques ou encore à utiliser les médias sociaux. Le choix du média dépend aussi de votre clientèle. Quel est le média qui permet de la rejoindre le plus facilement ? Par ailleurs, vous pouvez envisager d'utiliser d'autres supports tels que la radio, les journaux locaux, les magazines, etc.

Déterminer le budget de communication

Le montant du budget investi pour vos efforts de promotion et de publicité peut être déterminé de plusieurs façons. Si vous choisissez d'entreprendre une petite campagne publicitaire, vous pouvez déterminer votre budget en y attribuant un pourcentage de votre chiffre d'affaires estimé. Par exemple, 5 % de votre chiffre d'affaires estimé pourrait servir à la promotion. Si votre chiffre d'affaires estimé s'élève autour de 15 000 $, votre budget de promotion serait donc de 750 $. Il est aussi possible d'arrêter un budget en fonction de vos objectifs, par exemple, 200 $ pour le premier objectif, 350 $ pour le deuxième, etc. Enfin, même si votre budget est restreint, il y a des façons efficaces de faire connaître votre entreprise. Vous pouvez faire preuve de grande créativité en vous assurant que le message est transmis et que les méthodes employées correspondent bien à votre image d'entreprise et à votre clientèle cible. Ne négligez pas le réseautage ni le bouche-à-oreille qui sont sans frais, mais nécessitent tout de même un investissement en temps.

Outils de communication marketing

Voici une liste d'outils pour vous aider dans l'élaboration de vos stratégies de communication marketing.

La publicité

La publicité s'adresse directement à la masse des consommateurs potentiels. Elle vise à informer les consommateurs potentiels de l'existence d'une entreprise offrant un produit ou un service qui répond mieux à leurs exigences. Moyennant certains frais, la publicité de masse rejoint un très grand nombre de consommateurs. Les médias traditionnels les plus connus pour la publicité sont la radio, la télévision, les journaux, les revues spécialisées, les circulaires, les magazines, les panneaux publicitaires et le placement publicitaire. Ce dernier consiste à montrer votre produit dans une émission de télévision ou dans un film. Comme la publicité engendre des dépenses plus ou moins importantes, vous devez vous demander s'il s'agit bien de l'outil le plus approprié pour votre entreprise et, surtout, si elle vous permettra effectivement de mieux rejoindre votre clientèle. De nos jours, plusieurs personnes ne regardent plus la télévision de façon traditionnelle ; il est important de se questionner sur les habitudes de notre clientèle cible. Est-ce qu'elle écoute la radio, lit les journaux, utilise une tablette ? Est-ce qu'elle est présente sur le Web ou les médias sociaux ? Si oui, de quelle manière y navigue-t-elle, avec un téléphone intelligent, une tablette ou un ordinateur ?

Médias sociaux

De nos jours, les médias sociaux, outils assez performants ayant l'avantage de ne pas être trop coûteux, jouent un rôle important dans les campagnes publicitaires. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn et YouTube en sont les plus connus et chacun d'entre eux a ses spécificités. LinkedIn est plus professionnel alors qu'Instagram est une plateforme où l'on partage des photos. Selon votre objectif et votre public cible, le choix du média social à utiliser aura un impact important. De plus, il peut s'avérer judicieux d'être présent sur différentes plateformes selon votre stratégie. Il est aussi intéressant de savoir que certaines plateformes permettent de partager du contenu ciblé. Facebook, par exemple, vous permet de sélectionner différents critères comme l'âge, le sexe, certains mots-clés, etc. afin de partager votre publication avec un groupe précis.

Le marketing direct

Cet outil de communication s'applique si l'entreprise possède une base de données de clients. Le marketing direct consiste à rejoindre les clients de façon personnalisée, par exemple, en s'adressant à eux personnellement et en leur proposant des offres personnalisées. Pour faire du marketing direct, vous pouvez envoyer une promotion par la poste ou par courriel, ou encore faire du télémarketing, qui consiste à joindre directement le consommateur par téléphone.

La promotion au point de vente

Ce type de promotion vise à augmenter, à court terme, la vente d'un produit ou d'un service. Selon la forme qu'elle prend, cette promotion vise à augmenter soit le nombre d'acheteurs, soit le volume des ventes, soit les deux. Les promotions peuvent prendre plusieurs formes comme un bon de réduction, un rabais à l'achat d'un autre produit, un « deux pour le prix d'un », un échantillon gratuit, etc. Afin de les rendre accessibles aux clients, les offres promotionnelles peuvent être insérées dans les Publisac, envoyées par la poste ou par courriel, remises en main propre au magasin ou dans la rue, ou encore offertes sur des sites Internet ou des médias sociaux.

Les relations publiques

Les relations publiques visent, dans un premier temps, à promouvoir l'image de l'entreprise auprès des clients, des fournisseurs, des investisseurs, des bailleurs de fonds, des employés et des gouvernements en entretenant de bonnes relations d'affaires avec eux.

Dans un deuxième temps, elles servent à assurer la visibilité, la « présence sociale » de l'entreprise dans son environnement physique. Les propriétaires d'entreprise doivent être conscients de l'importance pour l'entreprise d'avoir une bonne réputation dans son milieu. De nos jours, l'information circule très rapidement ; il faut donc porter une attention particulière aux décisions qui risquent d'être perçues de manière négative par la clientèle et par les partenaires. L'intégration de l'entreprise dans son environnement social doit appuyer l'image qu'elle souhaite véhiculer auprès du public.

De plus en plus, les entreprises s'impliquent socialement : un don au profit d'une œuvre communautaire, une contribution au développement culturel régional, une attribution de bourses, la commandite d'un événement, etc. On observe que de nombreux entrepreneurs travaillent à promouvoir l'entrepreneuriat, notamment par le parrainage de jeunes entreprises, par la collaboration à des ateliers, à des vidéos ou à des publications, etc. Ce nouveau souci d'implication chez les entrepreneurs n'est sans doute pas étranger à la plus grande ouverture dont jouit l'entrepreneuriat de nos jours. En effet, des journaux ou des revues prennent de plus en plus fréquemment l'initiative de publier un article sur une entreprise bien connue, tout comme la radio ou la télévision rapportent, de temps à autre, des nouvelles portant sur les activités d'une entreprise de la région. Qui plus est, les efforts investis dans les relations publiques sont aussi une source inattendue de publicité gratuite.

La force de vente

Un autre élément important du marketing est la vente en personne. Elle constitue un moyen privilégié d'établir un contact direct et personnalisé avec le client. À chacune des démarches effectuées jusqu'à présent, l'entrepreneur en devenir a déjà dû faire la preuve de son talent de vendeur : il a d'abord fait appel à sa force de vente pour convaincre son entourage de la valeur de son idée. Il devra encore témoigner de ses capacités de vendeur pour intéresser le bailleur de fonds ou l'investisseur et, pour finir, les clients potentiels. Afin de se faire connaître davantage et d'augmenter ses ventes, l'entrepreneur aura peut-être à engager des vendeurs ou des représentants. L'aptitude à la vente est étrangère à l'idée qu'on se fait du vendeur beau parleur qui étourdit le client sous l'abondance d'arguments. Un bon vendeur, c'est avant tout celui qui sait être à l'écoute de son client pour comprendre son besoin et être en mesure de lui offrir ce qui va le satisfaire.

Matériel promotionnel

Le matériel promotionnel, c'est ce que vous distribuerez à vos clients potentiels. Que ce soit des cartes professionnelles, des feuillets, des brochures ou des affiches, ce sont tous des outils très utiles lorsque le budget publicitaire est restreint. Il suffit de trouver une façon d'y intégrer clairement votre message et de vous assurer que celui-ci est accrocheur pour votre clientèle cible. Cet outil marketing est élémentaire, mais essentiel. Un entrepreneur devrait toujours avoir sa carte professionnelle sur lui pour être prêt à la donner quand l'occasion se présente. On ne sait jamais quand, ni où, nous ferons une rencontre prometteuse.

5.5 Environnement physique et virtuel

De nos jours, l'expérience que vivent les clients lorsqu'ils entrent dans une boutique (physique ou en ligne) est aussi importante que le produit ou le service. Afin de créer la meilleure expérience qui soit, tous les éléments de l'endroit physique sont à considérer. Il faut porter une attention particulière à la couleur de la peinture, à l'apparence des meubles, au paysage, à l'immeuble, à l'équipement, aux documents imprimés et à tous les autres éléments physiques. Avez-vous pensé à l'ambiance créée par l'éclairage, par la musique ou par la propreté des lieux ?

Les personnes qui accueilleront vos clients font aussi partie de l'environnement physique de votre entreprise et elles reflèteront une grande partie de son image. Votre personnel aura effectivement une grande influence sur l'expérience de vos clients puisqu'il établira un contact direct avec eux. Il devra donc occuper une place importante dans votre stratégie marketing. Un personnel courtois et professionnel donnera une image de courtoisie et de professionnalisme à votre entreprise. Il est important de penser dès maintenant aux différents critères de sélection du personnel afin de vous assurer de maintenir une image impeccable en tout temps. Par exemple, pour répondre au téléphone, il vaut mieux être à la recherche d'une personne patiente et généralement à l'écoute.

Pour ce qui est de l'expérience en ligne, il faut que vos clients puissent naviguer facilement sur votre site afin de découvrir vos produits et vos services. Qu'ils soient à la recherche d'un produit, d'une information ou d'aide, ils doivent être en mesure de trouver ce qu'ils cherchent très rapidement, autrement ils iront voir ailleurs.

5.6 Service à la clientèle et fidélisation

En plus d'avoir du personnel courtois qui représente bien votre entreprise, avez-vous pensé à ce que vous offrirez à votre clientèle une fois qu'elle se sera procuré votre produit ou votre service ? Pour bien des entreprises, il est avantageux d'offrir un service après-vente ou une politique de retour en cas de non-satisfaction. Cela confère souvent une belle image, en plus d'inviter les clients à revenir et à rester fidèles, mais il ne faut pas tout donner non plus ! Il faut garder en tête qu'il revient toujours moins cher de fidéliser des clients actuels que d'acquérir de nouveaux clients. Évaluez ce que votre clientèle cible pourrait rechercher comme politique de service à la clientèle, puis estimez si cela peut être rentable pour vous. Par exemple, vous pourriez concevoir une carte de fidélité qui donne certains avantages à la clientèle fidèle. Il faut cependant vous assurer que le service après-vente ne vous coûtera pas plus cher que les profits générés.

5.7 Partenariat

Lorsque vous vous lancez en affaires, il est très avantageux d'établir des partenariats. Par exemple, il serait profitable de toujours collaborer avec le même fournisseur si ce dernier vous accorde un rabais sur sa marchandise et qu'en contrepartie, vous lui procurez une meilleure visibilité. Regardez bien avec qui vous avez la possibilité d'établir des partenariats qui pourraient vous faire économiser de l'argent, vous donner une meilleure visibilité ou tout simplement vous donner un coup de main pour le démarrage ou la croissance de votre entreprise. Par exemple, il serait judicieux pour une station d'essence qui ouvre ses portes de s'associer avec un fournisseur de café. Lorsqu'un client fait le plein d'essence, le fournisseur de café pourrait offrir un café gratuit en contrepartie d'une certaine visibilité. Assurez-vous que vous serez en mesure de rendre à vos partenaires potentiels ce qu'ils vous apporteront, tout en gardant à l'esprit qu'ils ne doivent pas vous empêcher de croître à moyen ou à long terme.

5.8 Budget marketing

Dans votre plan d'affaires, il sera nécessaire d'évaluer votre budget marketing mensuellement en indiquant combien d'argent sera investi et de quelle manière il le sera (carte professionnelle, publicité en ligne, site Internet, affiches, etc.). Vous pouvez vous servir de l'exemple suivant pour présenter votre budget marketing.

Prévision des dépenses de marketing

	Prédémarrage		Début des activités de l'entreprise					
	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	...	Total
Site Internet	4 000 $							4 000 $
Publicité en ligne	1 000 $	1 000 $	1 000 $		1 000 $			4 000 $
Cartes professionnelles		500 $						500 $
Total	**5 000 $**	**1 500 $**	**1 000 $**		**1 000 $**			8 500 $

6. Plan des opérations

Il est maintenant temps d'organiser l'aspect logistique de votre projet ou le plan des opérations. Ce plan vous permettra de bien définir les différentes étapes d'acquisition ou de production de votre produit ou de votre service. Vous y préciserez vos décisions d'opérations et de logistique. Il vous donnera donc l'opportunité d'y voir plus clair, d'autant plus qu'il pourrait vous éviter d'oublier certaines étapes importantes.

Le plan des opérations déterminera le niveau de production idéal à atteindre pour satisfaire la clientèle dans les meilleurs délais et aux moindres coûts. Quel sera le temps nécessaire pour la conception de votre produit ou de votre service ? Vos besoins en matières premières et en produits finis, et vos coûts d'approvisionnement et d'aménagement seront d'autres éléments à analyser ainsi que les moyens de contrôle de la qualité que vous préconiserez.

Le contenu de cette section vous permettra de prendre conscience que la planification des opérations, bien qu'elle soit différente d'un type d'entreprise à un autre, est aussi importante pour un commerce de détail que pour une manufacture ou une entreprise de services.

6.1 Description des tâches productives

La première étape de l'élaboration du plan des opérations consiste en une description des tâches productives, c'est-à-dire une liste de toutes les étapes nécessaires pour rendre le produit ou le service accessible à l'utilisateur ainsi qu'une évaluation du temps nécessaire à l'exécution de chacune des étapes.

Chaîne de production d'une entreprise manufacturière :

Réception	Coupe	Sablage	Assemblage	Peinture	Inspection	Emballage	Transport
20 min	30 min	35 min	45 min	20 min	10 min	20 min	60 min

Commerce de détail :

Commande	Réception	Étalage	Conseils et vente	Paiement
20 min	25 min	120 min	30 min	10 min

La fonction de production assure l'acheminement du produit ou du service vers l'utilisateur final en passant par plusieurs étapes. Vous devez décrire, étape par étape, les procédés utilisés pour la fabrication ou les dispositions que vous prendrez pour être en mesure d'offrir le service. Ainsi, après avoir complété un tableau incluant la description de toutes les tâches productives nécessaires, pourrez-vous prévoir votre capacité de production maximale.

6.2 Capacité de production ou de vente de services

Une fois que vous aurez bien déterminé le temps et le personnel nécessaires pour la production de votre produit ou de votre service, il sera possible de fixer votre capacité de production. Vous devriez alors connaître la quantité maximale de produits que vous serez en mesure de livrer ou le nombre d'heures de service maximal qu'il vous est possible de faire. Avec une bonne gestion des opérations, vous éviterez les goulots d'étranglement, les temps morts dans l'utilisation des équipements ainsi que la surexploitation du temps de travail de vos employés.

Il ne faut pas oublier que vos employés ne peuvent pas travailler 24 heures par jour et que les équipements aussi ont une capacité maximale de production. De ce fait, si la production doit être augmentée, des actions doivent être prises en conséquence. Par exemple, vous devrez soit acheter plus de machines, soit engager plus d'employés, soit faire les deux. Il faut donc être réaliste et estimer une production qui correspond aux capacités de votre entreprise. Certaines entreprises doivent adapter leur production puisque les demandes sont saisonnières ; comment allez-vous réagir aux variations saisonnières des ventes ?

Voici un exemple : vous avez six employés qui travaillent 40 heures par semaine, pour un total de 240 heures de production (6 employés × 40 heures = 240 heures). Si la production d'une unité nécessite cinq heures, votre capacité maximale de production est de 48 unités par semaine (240 heures travaillées/5 heures par unité = 48 unités). De plus, si vous possédez trois machines qui peuvent produire 20 unités par semaine, elles ont une capacité de production maximale de 60 unités par semaine (3 machines × 20 unités = 60 unités). En fin de compte, vous pourrez produire 48 unités par semaine. L'embauche d'un nouvel employé pour produire davantage avec la troisième machine serait-elle rentable ? Auquel cas, la demande pour votre produit est-elle suffisante ?

6.3 Équipements nécessaires

Pour assurer la réalisation de ses activités, une entreprise manufacturière, commerciale ou de services doit se procurer l'équipement nécessaire à la production du bien ou du service. Vos équipements pourront-ils s'adapter à l'évolution de vos produits ou de vos services ? Combien vous coûteront l'acquisition et l'installation ? Serait-il préférable de songer à la location ? Par exemple, pour réduire ses frais, une entreprise de services peut louer des appareils, surtout ceux qui évoluent vite et sont chers à remplacer. Avez-vous prévu de l'équipement pouvant s'ajuster aux augmentations du volume de production ?

Certaines entreprises profitent d'un encan ou de la fermeture d'une usine pour acquérir à moindre coût de l'équipement usagé. D'autres choisissent d'acheter des machines usagées, lesquelles n'offrent pas la performance de l'équipement ultramoderne, mais assurent un niveau de production acceptable pour quelques années. De cette façon, l'entrepreneur parvient à réduire ses frais de démarrage. Le crédit-bail, qui consiste à effectuer des versements pendant une période de temps déterminée pour pouvoir utiliser un bien d'immobilisation et éventuellement en prendre possession, est aussi un moyen de financer des équipements coûteux. Ainsi, l'emprunt est-il moins important et les risques financiers le sont-ils aussi.

Il vous faut donc être en mesure de connaître les coûts liés à l'achat ou à la location d'appareils neufs ou usagés, ainsi que leurs frais d'installation et d'utilisation. Vous devez même prévoir le moment où vous allez acquérir vos équipements, celui où vous pourrez commencer la production, votre niveau de production au départ et la capacité de production que vous voulez atteindre pour répondre à la demande. Si vous achetez une entreprise existante, vous devez étudier l'utilisation et la répartition des espaces, évaluer les installations en place et juger de la productivité actuelle et future des équipements. Quelles améliorations devrez-vous apporter pour maximiser le rendement de l'entreprise ? Et combien vous en coûtera-t-il ?

L'utilisation d'un tableau, comme celui présenté ci-dessous, permet de synthétiser vos besoins en immobilisations.

Description	À acquérir (coût incluant les taxes)	En main (juste valeur marchande)	Moyen de financement
Terrain		175 000 $	Hypothèque
Bâtisse		200 000 $	Hypothèque
Aménagement de terrain	30 000 $		Marge de crédit
Outils	15 000 $		Prêt bancaire
Équipement de bureau	5 000 $	3 000 $	Investissement personnel
Etc.			

Souvent, en vue de réduire les coûts de production et d'entreposage, les entreprises qui démarrent ont recours à la sous-traitance. En effet, il peut être préférable de sous-traiter la production, le temps de tester le marché, en dépit du fait que les coûts unitaires de production sont plus élevés que si vous produisiez vous-même le produit. Les coûts associés à l'installation d'équipements modernes

représentent un risque que bien peu de PME peuvent se permettre au démarrage. Tôt ou tard, cependant, il faudra considérer la nécessité de se doter d'une capacité de production pour répondre à une demande accrue ou choisir de poursuivre avec un sous-traitant. Vous pouvez aussi choisir d'assumer une partie des opérations et ensuite d'en intégrer d'autres à mesure que l'entreprise progresse.

Faites une recherche des sous-traitants disponibles et commentez-la pour vos éventuels prêteurs ou investisseurs. Qui pourrait se charger de quoi ? Dans quel laps de temps ? À quels coûts ? Mais avant d'en venir à la sous-traitance, il apparaît préférable que l'entrepreneur puisse maîtriser au préalable toutes les phases de la fabrication s'il veut pouvoir formuler avec précision ses exigences ainsi que les normes qu'il voudrait voir respecter par le sous-traitant. Sinon, il risque de se retrouver avec un produit de qualité moindre que ce qu'il aurait souhaité.

6.4 Approvisionnement

À la source de la chaîne de production et de commercialisation se trouve l'approvisionnement. Considérant le niveau de production que vous désirez atteindre, quels seront vos besoins en matières premières ou en produits finis, en termes de quantité et de qualité ? Qui seront vos fournisseurs et à quelles conditions ? À quelle fréquence effectuerez-vous des commandes ? Quelles seront vos capacités d'entreposage ? Comment contrôlerez-vous vos stocks et l'utilisation des matières premières ? Expliquez ici comment fonctionneront vos achats afin de vous assurer d'avoir en main les matériaux nécessaires au moment voulu, au meilleur coût possible, en maintenant votre réserve au plus bas. L'approvisionnement doit être organisé dans les moindres détails de façon à réduire le plus possible le coût par unité d'articles fabriqués ou de services offerts.

Ferez-vous affaire avec un ou plusieurs fournisseurs ? Si vous choisissez de faire affaire avec un seul fournisseur, vous avez de bonnes chances qu'il vous accorde un traitement de faveur compte tenu de l'importance de vos commandes. Dans ce cas, la constance de la qualité est généralement plus facile à obtenir. Toutefois, ces avantages indéniables entraînent aussi un lien de dépendance qui comporte le risque que le fournisseur rencontre des difficultés et ne soit pas en mesure de répondre à votre demande pour un certain temps.

Les fournisseurs que vous choisirez devront satisfaire vos critères de qualité, car les matières premières et les fournitures de base sont des composantes majeures du produit final que vous vendrez. Une petite enquête auprès d'entreprises de votre secteur pourra vous informer sur la crédibilité des fournisseurs potentiels. La confiance installée, ou non, entre l'entrepreneur et ses fournisseurs est un indice révélateur de bonnes relations d'affaires.

Les avantages qui accompagnent l'approvisionnement jouent un rôle déterminant dans le choix du fournisseur. Qu'il s'agisse de crédit à l'entrepreneur, d'escomptes de quantité, de partage des frais de promotion, d'assistance technique ou de délais plus courts pour la livraison, l'entrepreneur aura intérêt à bien évaluer la valeur réelle de chacun de ces avantages. Il arrive parfois que certains avantages justifient même des coûts d'achat supérieurs.

L'utilisation d'un tableau, comme celui présenté ci-dessous, permet de synthétiser l'information de tous vos fournisseurs. Ainsi pourrez-vous comparer les offres de chacun et choisir le meilleur fournisseur selon les circonstances.

En reprenant l'exemple de la boutique de sacs écoresponsables, voici les données qui auraient pu être trouvées.

Fournisseur	Matière première/ produit fini	Localisation	Prix	Délai de livraison	Informations additionnelles
Cuir inc.	Cuir végane	Chine	4,02 $/m	2 semaines	Min. 100 m/ commande
La shop éco	Cuir végane	Chine	3,70 $ m	2-3 semaines	Rabais d'échelle à partir de 1000 m
Amazon	Bouton pressoir	Amazon	18,00 $/ 30 pcs	1 jour ouvrable	–
Fabric	Bouton pressoir	Québec	15,00 $/ 30 pcs	2 jours ouvrables	–
Couture Blais	Bouton pressoir	Québec	12,00 $/ 30 pcs	4 jours ouvrables	Rabais d'échelle 100 $/400 pcs

Dans ce cas-ci, il peut être intéressant de commander de La shop éco pour de grosses commandes. Amazon pourrait être intéressant si vous avez besoin d'obtenir des boutons très rapidement et Couture Blais pourrait être un fournisseur habituel. Il pourrait être profitable de faire de plus grosses commandes pour profiter du rabais d'échelle si les liquidités le permettent.

6.5 Aménagement

Votre plan d'aménagement doit indiquer comment vos équipements et votre marchandise seront aménagés afin de tirer profit de l'espace disponible.

Dans le cas d'une **entreprise manufacturière**, l'espace disponible sera réparti en fonction des machines et du type de production. Les procédés de fabrication sont déterminants dans le choix de l'aménagement, qui requiert une disposition très précise du lieu permettant l'utilisation optimale des machines ainsi que la circulation des employés, des matières et des produits (pour réduire les manipulations). Il faut aussi prévoir l'espace pour le stockage des fournitures achetées, des produits finis et des déchets. Avez-vous également pensé à réserver de l'espace pour les fonctions de réception, d'expédition et d'administration ?

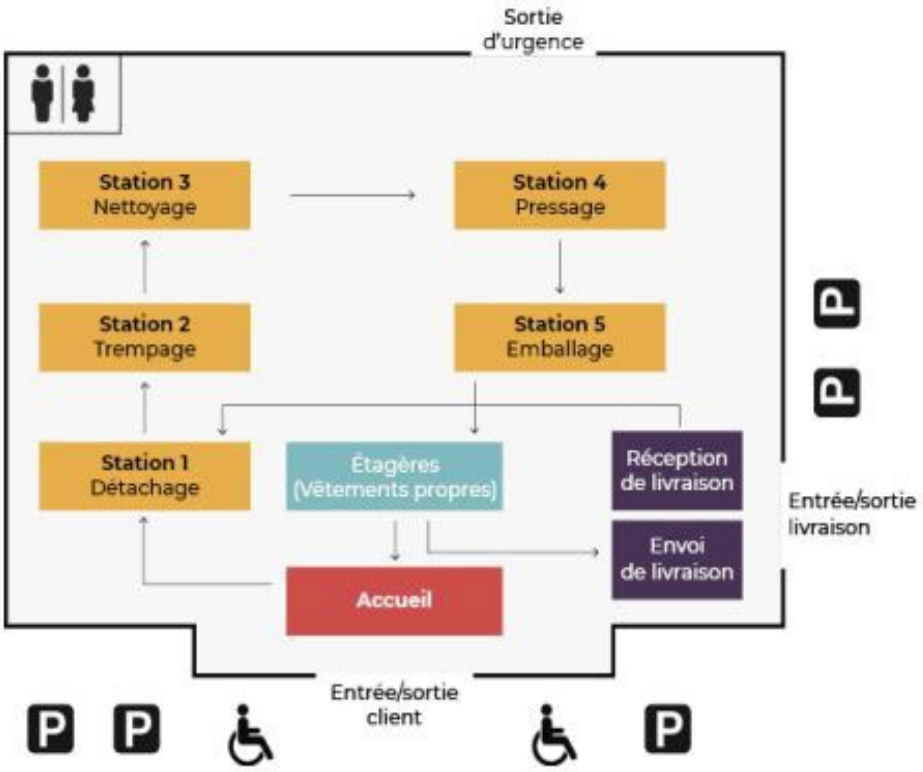
Pour ce qui est des **entreprises de vente au détail**, bien qu'elles puissent sembler moins complexes en ce qui a trait à l'aménagement, la disposition des marchandises nécessite une connaissance particulière des comportements du consommateur. Vous devrez trouver la disposition qui incitera le client à s'approcher des premiers rayons, puis à circuler, autant que possible, à travers tout le magasin : nouveautés ou marchandises en solde près de l'entrée et à différents autres points stratégiques, articles complémentaires à proximité, produits d'usage courant bien en vue. L'aménagement doit être pensé en vue d'atteindre le ratio désiré de ventes par mètre carré.

L'aménagement pour une **entreprise de services** doit aussi être étudié soigneusement. Les modalités d'exécution du service, les contraintes d'espace, la disposition des appareils, le bien-être des employés ainsi que la circulation ou l'affluence possible des clients seront déterminants pour l'installation des lieux. Il est difficile d'uniformiser l'aménagement des entreprises de

services puisqu'elles ont une grande variété d'exécution. On peut toutefois appliquer les critères d'aménagement des entreprises manufacturières et des commerces de détail à plusieurs entreprises de services. Ainsi les commerces de nettoyage de vêtements disposent-ils les équipements, à la manière des manufactures, selon la séquence des opérations : cueillette, détachage, trempage, nettoyage, pressage, emballage, livraison, etc.

L'aménagement de votre entreprise revêt une importance primordiale, surtout si l'apparence incite la clientèle à la fréquenter. Il ne faut pas oublier que « l'expérience client » a une grande influence sur le comportement du consommateur. Si votre clientèle n'a pas à fréquenter votre établissement, il n'en est pas moins important d'aménager les lieux pour que la production puisse s'exécuter en toute sécurité et avec la plus grande efficacité. C'est souvent à l'usage que l'on découvre la meilleure façon de disposer les employés et les équipements. Toutefois, les installations permanentes exigent une bonne planification de l'aménagement. Les fournisseurs des machines ou des équipements peuvent être de bons conseillers en la matière. Il vous faut aussi réfléchir à vos besoins futurs. Disposez-vous d'un espace suffisant pour l'expansion de votre entreprise? Selon le projet, il peut être pertinent d'insérer un plan d'aménagement en annexe de votre plan d'affaires.

Voici un exemple de plan d'aménagement d'un commerce de nettoyage de vêtements :



6.6 Approche qualité

Il sera nécessaire d'instaurer des méthodes de contrôle de la qualité afin de répondre aux exigences de la clientèle et aux normes de la santé et sécurité au travail. Il faudra élaborer des indices de qualité tout au long du processus de production de vos produits ou de votre service. Une qualité déficiente entraîne des coûts cachés qu'il est difficile de comptabiliser : mécontentements, retours, corrections, retards de livraison, mauvaise publicité et perte de clients. Il en coûte toujours moins cher de prévenir que de guérir. Pourrez-vous assurer la satisfaction de vos clients? Sensibilisez les employés à vos politiques de qualité et incitez-les à apporter les correctifs qui s'imposent ou à suggérer des améliorations.

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser afin de répondre aux exigences de la qualité :

- Quelles seront vos méthodes de contrôle de la qualité?
- Quelles sont les étapes critiques dans votre processus de production? Comment vos produits ou vos services seront-ils testés?
- Aurez-vous un service après-vente?
- Est-ce que vos employés détiennent un niveau de formation adéquat?

7. Plan des ressources humaines

Le plan des ressources humaines vise principalement la gestion de vos employés. Dans cette section de votre plan d'affaires, vous devez présenter la façon dont votre entreprise va attirer, motiver et mobiliser ses employés et les organiser autour de ses activités principales dans le but d'optimiser sa rentabilité.

Autrefois, l'économie tournait autour de la consommation de masse et de la production à grande échelle. Les employés n'étaient que le prolongement des machines. Aujourd'hui, l'économie repose davantage sur la consommation personnalisée. Les entreprises doivent être à l'affut de leur environnement et surtout être innovatrices pour pallier la concurrence mondiale. Les employés sont désormais des partenaires indispensables à la bonne marche de l'entreprise et ils sont considérés comme une force dont il faut savoir tirer profit.

De nos jours, les employés recherchent de moins en moins des emplois rigides ; ils veulent exploiter leurs capacités et s'épanouir. Ils sont prêts à partager les ambitions du patron, pourvu qu'il les y convie. Ils ont besoin de s'identifier à l'entreprise qui les emploie et de voir que leur contribution est reconnue. Le travail n'est plus seulement un moyen de gagner sa vie, mais une façon de se développer et de réaliser son plein potentiel.

Le plan des ressources humaines n'est pas une tâche à sous-estimer, car le personnel représente une des principales ressources de la petite et moyenne entreprise. Le personnel est un atout concurrentiel important. Gérer des ressources humaines ne se limite pas à l'embauche ; l'entrepreneur doit préciser les tâches, transmettre sa vision d'un travail productif, offrir une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels, et garder un contact étroit avec ses employés afin de répondre aux aspirations légitimes de chacun. De toutes les tâches de l'entrepreneur, la gestion du personnel est celle qui est la plus complexe et qui demande le plus d'engagements.

À l'exception des propriétaires de l'entreprise qui ont déjà été présentés à la section « Les promoteurs », le plan des ressources humaines doit couvrir tous les effectifs de l'entreprise : le personnel de production, l'équipe de vente, le personnel administratif, les ressources externes, etc. Selon l'ampleur du projet, il faudra ajouter le groupe de promotion ou de mise en marché, le service de développement et de recherche, etc. En d'autres mots, ce plan doit couvrir tous les postes, ou toutes les tâches, pour lesquels un employé est associé.

7.1 Besoin en ressources humaines

La nature de votre projet et l'ampleur de vos activités seront déterminantes quant au nombre d'employés dont vous aurez besoin dans l'immédiat et dans le futur, et à leur spécialisation. Vos évaluations devraient vous permettre de prévoir combien de travailleurs vous embaucherez et à quel moment. Il faudra également analyser toutes les tâches à accomplir pour savoir quelles caractéristiques (formation, expérience, spécialisation, etc.) vous devrez rechercher chez les candidats qui se présenteront.

La planification des besoins en ressources humaines débute par l'identification des tâches que vous devrez déléguer, des compétences requises pour les accomplir efficacement et du nombre d'employés nécessaire. Ces prévisions doivent couvrir au moins la première année d'opérations.

Aurez-vous besoin de personnel affecté à l'exploitation, à la recherche et au développement de nouveaux produits, à la production, à la promotion, à l'administration ou à la vente ? Les entreprises des secteurs primaire et secondaire demandent souvent l'embauche d'un certain nombre de travailleurs dès le départ ; à l'inverse, les entreprises du secteur tertiaire peuvent se permettre de débuter avec très peu de personnel si les moyens sont réduits.

Il arrive fréquemment qu'une petite entreprise ne puisse engager plusieurs employés sans excéder le budget attribué aux salaires. À ce moment, il est préférable d'ouvrir des postes à temps partiel ou de faire affaire avec des spécialistes externes afin de sous-traiter une partie de vos opérations. Souvent, les activités en sous-traitance sont la comptabilité, l'expertise juridique, les stratégies marketing et l'informatique. Si c'est ce que vous envisagez de faire, mentionnez les experts-conseils dans votre plan d'affaires et indiquez le moment où vous prévoyez que les postes à temps partiel pourront devenir des emplois à temps plein. Cela ajoutera de la crédibilité à votre projet.

L'entreprise repose parfois sur un petit nombre d'employés très spécialisés qui assurent une production de qualité et font la réputation de l'entreprise. Ces employés clés doivent être identifiés et leurs qualifications, mises en évidence. Quel restaurant gastronomique se passerait d'un excellent chef cuisinier ? Quelle maison de publicité percerait sans un infographiste et un communicateur d'expérience ? Les diverses tâches à exécuter, ainsi que la spécificité de certaines d'entre elles, détermineront le degré de spécialisation requis par votre main-d'œuvre. Si vous avez un besoin en main-d'œuvre spécialisée et que vous connaissez déjà les personnes que vous embaucherez pour combler ce besoin, il serait pertinent d'insérer leur curriculum vitæ en annexe à votre plan d'affaires puisque votre projet s'appuie sur leurs compétences particulières.

Les qualifications requises par le personnel de production et le nombre d'effectifs dépendent du mode de production du bien ou du service, de l'équipement et de l'aménagement envisagé. L'importance de vos activités est liée au nombre d'employés que vous embaucherez dès le départ et au nombre de postes que vous ouvrirez plus tard selon vos prévisions de croissance.

De plus, un personnel de vente est souvent nécessaire. Ces personnes, qui sont en contact étroit avec votre clientèle, tiennent d'une certaine façon le sort de l'entreprise entre leurs mains. Elles doivent être conscientes que la qualité de leur intervention contribue à l'image et au succès de l'entreprise. Il est possible que ce soit vous qui jouiez ce rôle au début, mais lorsque votre entreprise prendra de l'expansion, vous aurez certainement besoin d'aide pour la vente.

Enfin, chaque entreprise a besoin de personnel administratif, des employés qui font des tâches indirectement reliées à la mission, mais sans qui le succès de l'entreprise ne serait pas possible. Par exemple, vous aurez peut-être besoin d'un adjoint administratif qui sera votre bras droit et vous permettra de passer plus de temps à gérer la croissance de votre entreprise. Peut-être engagerez-vous aussi un gérant ou un gestionnaire pour s'occuper de vos employés et accomplir d'autres tâches administratives.

Si vous faites l'acquisition d'une entreprise déjà existante, vous profiterez de la présence d'une équipe de travail bien entraînée qui assure déjà un certain niveau de production. Des employés compétents, motivés et efficaces représentent un atout pour le futur entrepreneur, autant pour faciliter l'obtention de capitaux que pour simplifier ses débuts dans le monde des affaires. Toutefois, il vous faudra composer avec une situation qui, jusqu'ici, a évolué sans vous. Assurez-vous au préalable qu'un bon climat règne dans l'entreprise, que vous ne vous retrouverez pas avec un problème de personnel insurmontable sur les bras et qu'il vous sera possible de remanier les ressources humaines sans vous mettre tout le monde à dos. Même si les structures de gestion et de production sont déjà en place, vous devrez vous y familiariser afin de les analyser et de les évaluer. Identifier les employés clés qui pourraient faciliter votre tâche : ils pourraient vous aider à cerner les améliorations permettant d'accroître la production ou à déceler les failles qu'il faudrait corriger. De cette façon, les modifications que vous jugerez nécessaires seront plus facilement acceptées.

Votre analyse des ressources humaines en place et les propositions que vous mettrez en avant en vue d'augmenter la productivité intéresseront grandement vos prêteurs ou vos investisseurs. Vous pourriez songer à faire bénéficier le personnel en place de procédés plus modernes ou d'équipements plus sophistiqués ; vous pourriez redéfinir les tâches ou instaurer une répartition plus judicieuse des responsabilités ; vous pourriez envisager l'embauche de travailleurs ou d'employés spécialisés supplémentaires ; vous pourriez offrir une formation d'appoint, etc. Le remplacement de quelques employés pourrait aussi s'avérer nécessaire à l'orientation que vous donnerez à l'entreprise.

7.2 Description des tâches

La description des tâches est l'outil principal de la gestion des ressources humaines. Pour être capable de déterminer ses besoins en ressources humaines, il faut s'astreindre à décrire précisément les tâches à accomplir, puis à analyser les exigences du poste à combler. Ces exigences, énoncées sous forme de compétences et de connaissances requises, vous permettront de dresser le profil du candidat recherché.

Certains entrepreneurs démarrent leur entreprise seuls (ou avec un associé), ce qui les oblige à assumer toutes les tâches : administration, production et vente. Cette expérience leur permettra de connaître tous les rouages de l'entreprise, elle leur permettra de déterminer plus facilement leurs besoins en ressources humaines et, le moment venu, de sélectionner du personnel qualifié. Avec l'expansion de ses affaires, l'entrepreneur devra se départir de certaines responsabilités pour ne pas perdre de son efficacité ni entraver la performance de son entreprise. Il lui revient de s'entourer de gens fiables et compétents.

La description de tâches devrait inclure le poste proposé au sein de l'entreprise, les tâches à accomplir, la description des compétences et des connaissances requises, les conditions d'embauche et la supervision qui sera exercée. Chaque tâche doit débuter par un verbe d'action et doit répondre aux questions : *Qui ? Quoi ? Où ? Comment ?*

Beaucoup de petites entreprises qui possèdent un nombre restreint d'employés négligent la planification de leurs ressources humaines. On fonctionne un peu comme une famille jusqu'à ce que les problèmes prennent de l'importance et qu'une structuration s'impose. Pourquoi attendre d'en être rendu là ? La description des tâches aide l'organisation à établir les besoins immédiats et futurs en effectifs. Elle permet aussi aux employés d'être bien informés sur les responsabilités rattachées à chacun des postes et de savoir à qui ils doivent se rapporter.

En établissant les responsabilités de chacun, ne perdez pas de vue que le rendement de la main-d'œuvre est directement lié à son intérêt pour le travail à accomplir. Un emploi devrait comporter suffisamment d'éléments de motivation pour répondre aux besoins de satisfaction individuels : le sentiment d'exploiter ses capacités et sa créativité, le sens de l'utilité de son intervention, le besoin de reconnaissance, d'harmonie et de bien-être, et les possibilités d'avancement ou de progression.

À l'aide du tableau suivant, vous pouvez identifier précisément les tâches à accomplir pour chaque poste dans l'entreprise.

Poste 1 : _____

Nom : _____

Tâches à effectuer :

1. _____
2. _____

Nombre d'heures par semaine : _____

Poste 2 : _____

Nom : _____

Tâches à effectuer :

1. _____
2. _____

Nombre d'heures par semaine : _____

7.3 Organisation des ressources humaines et organigramme

Afin d'obtenir un coup d'œil rapide sur l'entreprise, il est intéressant d'en illustrer la structure à l'aide d'un organigramme. Voici un exemple d'organigramme dans lequel nous avons seulement développé une branche, celle des finances. À vous de faire un portrait complet de votre entreprise en fonction de vos besoins en ressources humaines et de la grosseur de votre entreprise.

7.4 Politique salariale et recrutement

Après avoir déterminé vos besoins en ressources humaines, il vous faut établir une politique salariale, aussi appelée le programme de rémunération des employés.

Offrirez-vous des salaires supérieurs, pour recruter une main-d'œuvre qualifiée, ou inférieurs, en raison de votre situation financière plus difficile au démarrage ? Comme les salaires représentent une dépense annuelle importante, il vous faut analyser votre situation et bien apprécier le contexte : l'importance du poste au sein de l'entreprise, les exigences très élevées ou particulières du poste, la disponibilité de la main-d'œuvre, la proximité de concurrents offrant des conditions plus avantageuses, etc. Pour attirer du personnel compétent, le motiver et le garder, il faut offrir des conditions similaires à celles offertes par la concurrence de votre secteur, surtout si cette main-d'œuvre est rare ou spécialisée. Si vous lancez une nouvelle entreprise, vos concurrents et vos partenaires devraient vous fournir de bonnes indications sur les salaires convenant aux différents postes selon les divers niveaux de responsabilité qui y sont rattachés.

Quelle est la capacité de payer de l'entreprise ? Quels sont les salaires déjà offerts par les concurrents ? Devrez-vous attirer et retenir des candidats possédant des compétences particulières ? Le poste nécessite-t-il une formation poussée ? Aurez-vous à tenir compte de la présence d'un syndicat ? Offrirez-vous des avantages sociaux (congés de maladie, assurance collective, contribution à une caisse de retraite) ? Quels seront les jours fériés et vos normes pour les vacances annuelles ? Comment allez-vous recruter vos employés ? Quelle sera votre stratégie pour attirer du personnel compétent ?

Votre politique salariale devra assurer une rémunération équitable à chacun des employés en fonction des responsabilités rattachées aux différents postes et des rendements à fournir. À cet effet, la Loi sur l'équité salariale impose une réglementation très stricte en matière de rémunération pour les entreprises de dix employés et plus. Pour les autres, sachez que l'égalité des chances doit être privilégiée, c'est-à-dire qu'autant un homme qu'une femme possédant des compétences égales doivent pouvoir obtenir un emploi pour lequel il ou elle respecte les exigences. Votre politique salariale devra aussi être concurrentielle et ajustée aux normes de votre secteur industriel. Les premiers facteurs à considérer pour déterminer le salaire sont les compétences nécessaires pour occuper un poste : la scolarisation requise, l'expérience et la formation professionnelle demandées, l'autonomie, les interrelations et les communications à assurer, les responsabilités à assumer et le degré de supervision prévu.

Bien sûr, les salaires des dirigeants ou des associés pourront être relativement modestes au début. Ces derniers ne devraient pas s'attendre à retirer une rémunération supérieure à celle qu'ils recevaient dans leur emploi antérieur. Il s'agit là d'un autre moyen de convaincre vos bailleurs de fonds éventuels du haut degré de votre implication psychologique dans votre entreprise.

Le partage des profits représente souvent une solution intéressante pour compenser un salaire moins élevé aux employés. Beaucoup de cadres et d'employés profitent des retombées d'une meilleure performance de l'entreprise, soit par le partage des bénéfices excédentaires soit par le retrait de dividendes. L'intéressement des employés au capital-actions de l'entreprise ou au partage de profits semble un excellent moyen de motiver les collaborateurs et les travailleurs, et d'assurer ainsi une production plus élevée.

8. Plan financier

Le plan financier prévisionnel est une portion très importante du plan d'affaires puisque c'est à travers les chiffres que l'entrepreneur peut déterminer si son projet est rentable et s'il représente un investissement intéressant. Comme le plan d'affaires sera fort probablement analysé par des experts du secteur financier, il faut apporter beaucoup de soins à tout ce qui touche à leur domaine, y compris, bien entendu, le plan financier. Le projet aura plus de chances d'être financé si l'on démontre bien ses compétences et, surtout, si l'on prouve que l'entreprise sera viable et rentable, et qu'elle sera en mesure de rembourser ses dettes. L'entrepreneur doit démontrer qu'il maîtrise bien les aspects financiers de son projet puisque les futurs investisseurs ou prêteurs veulent sentir que leur investissement est en sécurité en plus d'être entre de bonnes mains.

Les entrepreneurs ont souvent recours à une personne qualifiée pour les aider à préparer leur dossier financier, car ils ne peuvent se permettre de négliger cet aspect fondamental. Même si l'entrepreneur a une idée géniale, qu'il est dynamique et motivé, il pourrait se voir refuser un prêt ou un investissement en raison de la faiblesse de son plan financier ou de son manque de connaissances ou de compétences sur le plan financier.

Les prochaines sections présentent les éléments financiers importants à prendre en considération lors de l'élaboration d'un plan d'affaires. Elles constituent une introduction à la gestion financière de base pour vous permettre d'analyser la situation financière de votre projet, et ce, avant et après le démarrage.

Plusieurs logiciels permettant de faire des prévisions financières sont offerts dans les institutions financières ou les organismes d'aide au démarrage. L'utilisation d'un logiciel est un incontournable dans l'élaboration de vos états financiers prévisionnels.

Il est suggéré de commencer votre plan financier en partageant de l'information qui permettra d'en faciliter la compréhension générale et en présentant certains éléments qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur les finances de votre entreprise. Par exemple, votre objectif de rentabilité, les éléments critiques, les solutions envisagées et les points forts qui permettent d'assurer la stabilité financière du projet.

8.1 Prévision des ventes potentielles

À divers moments, lors de la conception de l'étude de marché, vous avez calculé le marché global et le marché potentiel. Vous avez ensuite segmenté le marché potentiel afin de choisir le ou les segments qui constitueront votre clientèle cible. La prochaine étape est maintenant de procéder à la prévision de vos ventes potentielles à l'aide de l'ensemble des renseignements recueillis jusqu'à présent.

Prévoir ses ventes représente tout un défi. Il n'y a pas de recette magique ni de formule mathématique bien définie. Vos prévisions seront basées en grande partie sur les informations recueillies dans le cadre de votre étude de marché. Il sera essentiel d'assurer la crédibilité de ces informations à l'aide de statistiques, de références, d'études, de sondages existants, d'articles de revues spécialisées ou de journaux.

Comme c'était le cas pour l'étude de marché, des rencontres et des discussions avec des spécialistes de votre secteur, comme des vendeurs, des commerçants, des compétiteurs, des fournisseurs ou des chercheurs sont des sources d'information précieuses sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour établir vos prévisions de ventes. Faire un sondage sur le terrain directement auprès de votre clientèle cible permet aussi d'obtenir des renseignements fort utiles pour prévoir vos ventes, dans la mesure où le sondage est valide et réalisé de façon rigoureuse. Toutes ces formes de collectes d'information seront cruciales pour prouver le sérieux de votre projet aux futurs prêteurs, investisseurs et partenaires.

Dans cette section, **deux méthodes de calcul et trois outils de validation** vous seront présentés pour vous aider à effectuer vos prévisions de ventes :

- Prévision de ventes à l'aide du marché potentiel
- Prévision de ventes à l'aide de l'étude de marché et du sondage
- Validation des prévisions de ventes à l'aide de la comparaison
- Validation des prévisions de ventes à l'aide de la capacité de production
- Validation des prévisions de ventes à l'aide du seuil de rentabilité

Il est important de noter que ces méthodes et ces outils ne s'appliquent pas dans tous les contextes de création d'entreprises, mais qu'ils vous seront certainement utiles dans votre démarche. Puisqu'il n'existe pas de méthode miracle pour la prévision de ventes et que l'information obtenue n'est pas toujours valable, il faut bien souvent faire preuve, encore une fois, de « logique créative ». Il pourra en effet être nécessaire de développer votre propre méthode de prévision de ventes selon les particularités de votre projet. Dans ce cas, il faudra prendre bien soin d'expliquer la logique derrière votre démarche et les calculs effectués. Votre méthode ne sera crédible que si elle est appuyée par des hypothèses logiques, une démarche de calculs rigoureuse et des renseignements plausibles.

Dans vos calculs, n'oubliez pas de considérer la concurrence. Vos concurrents sont déjà en place et, tout comme vous, ils aspirent à élargir leur chiffre d'affaires au détriment d'autres commerces ou entreprises. Certains vont réagir face à l'arrivée d'un nouveau concurrent. Ne négligez pas non plus l'ampleur du commerce en ligne. Que vous désiriez vendre en ligne ou non, il vous faudra bien connaître la concurrence internationale qui est présente sur Internet.

Ce sera à vous d'ajuster vos prévisions de ventes en tenant compte de l'information recueillie dans les sections précédentes de votre plan d'affaires comme l'analyse du secteur d'activité, l'analyse de la concurrence, l'étude de marché et le sondage. Il faudra aussi répartir les ventes mensuellement puisque rares sont les entreprises dont les ventes ne varient pas d'un mois à l'autre. La demande est saisonnière pour plusieurs produits ou plusieurs services, il faut donc prendre ce facteur en considération.

De plus, il y aura sûrement une croissance des ventes significative au cours des premiers mois d'existence de votre entreprise. Vous n'aurez pas les mêmes résultats de ventes au premier mois et au dernier mois de l'année financière. Finalement, il faudra aussi tenir compte du budget marketing investi et des stratégies de commercialisation mises en place qui auront une influence sur l'évolution de vos ventes.

Méthodes de prévision de ventes

MÉTHODE 1 : Prévision de ventes à l'aide du marché potentiel

Dans la section sur l'étude de marché, vous avez appris à calculer le marché potentiel. La première méthode de prévision de ventes consiste à utiliser le résultat obtenu grâce au calcul du marché potentiel ainsi que l'information en votre possession au sujet de votre clientèle cible et de l'environnement concurrentiel afin d'en extraire des prévisions de ventes. En d'autres mots, la part de marché que vous serez en mesure d'acquérir.

Exemple

En utilisant l'exemple simplifié de la boutique de sacs écoresponsables pour femmes, voici une première méthode pour calculer les prévisions de ventes.

Selon nos calculs, le marché potentiel pour les sacs écoresponsables dans la ville de Québec se situe entre 5 859 075$ et 8 976 900$. Ayant analysé la concurrence et calculé la valeur du marché potentiel, nous avons pu constater que :

1. Les cinq boutiques Sacs & filles détiennent la plus grande part de marché, soit environ 30 %. Cela correspond en moyenne à 6 % par boutique. Ces boutiques offrent une vaste gamme de sacs à main écoresponsables, mais pas de mallettes. Les clientes apprécient le service à la clientèle et la grande variété de produits écoresponsables.

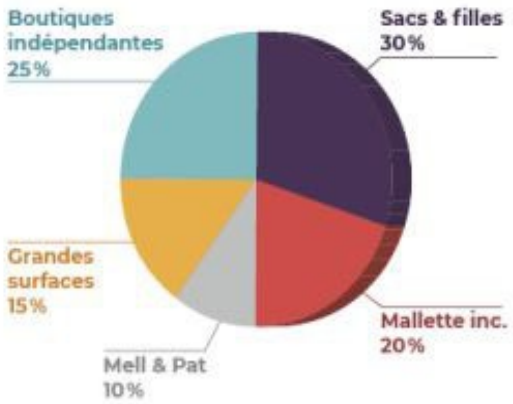
2. Les trois boutiques Mallette inc. sont également bien établies. Elles détiennent environ 20 % du marché, donc approximativement 7 % par boutique. En plus des mallettes, ces boutiques offrent une vaste gamme de sacs à main écoresponsables conçus à partir de matériel recyclé. La qualité des produits et la gamme de mallettes écoresponsables sont ce que les clientes préfèrent chez Mallette inc.

3. Les trois boutiques Mell & Pat fabriquent des sacs à main véganes. Elles n'offrent pas de mallettes. Ces boutiques sont plus haut de gamme et leurs produits sont prestigieux. Leurs prix sont plus élevés que ceux de notre boutique d'environ 25 %. Ces boutiques détiennent environ 10 % des parts du marché potentiel, ce qui correspond à environ 3 % par boutique.

4. Six magasins à grande surface offrent également des sacs à main écoresponsables : Simons, H&M, Zara, La Baie, Saks Fifth Avenue et Winners. Cependant, ils ne mettent pas cet aspect en valeur parmi leur vaste gamme de produits et n'en font pas une spécialité. Ces grandes surfaces possèdent chacune environ 2,5 % du marché pour un total de 15 %. Elles n'offrent pas de mallettes.

5. Cinq boutiques indépendantes situées sur le territoire de la ville de Québec mettent en valeur leur gamme de sacs à main écoresponsables : Sacs pour elle, Boutique Marie-France, Végan & cie, Boutique Funky et Boutique Écomode. Peu de ces boutiques offrent des mallettes. Elles se partagent 25 % des parts de marché restantes, c'est-à-dire environ 5 % pour chaque boutique.

À la lumière de ces constats, il est donc possible d'affirmer que le marché est réparti de la manière suivante :



Sachant que le marché potentiel se situe entre 5 859 075 $ et 8 976 900 $, nous pouvons faire les calculs suivants :

Boutique	Parts de marché	Calcul	Estimation des ventes (min-max)	Ventes moyennes ($)
Sacs & filles 5 boutiques réparties dans la ville de Québec	30 %	30 % × 5 859 075 $ = 1 757 723 $ 30 % × 8 976 900 $ = 2 693 070 $	1 757 723 $ et 2 693 070 $	2 225 397 $ 445 079 $ par boutique
Mallette inc. 3 boutiques réparties dans la ville de Québec	20 %	20 % × 5 859 075 $ = 1 171 815 $ 20 % × 8 976 900 $ = 1 795 380 $	1 171 815 $ et 1 795 380 $	1 483 598 $ 494 533 $ par boutique
Mell & Pat 3 boutiques réparties dans la ville de Québec	10 %	10 % × 5 859 075 $ = 585 908 $ 10 % × 8 976 900 $ = 897 690 $	585 908 $ et 897 690 $	741 799 $ 247 266 $ par boutique
Grandes surfaces offrant une gamme écoresponsable 6 magasins répartis dans la ville de Québec	15 %	15 % × 5 859 075 $ = 878 861 $ 15 % × 8 976 900 $ = 1 346 535 $	878 861 $ et 1 346 535 $	1 112 698 $ 185 450 $ par magasin

Boutique	Parts de marché	Calcul	Estimation des ventes (min-max)	Ventes moyennes ($)
Boutiques indépendantes 5 boutiques réparties dans la ville de Québec	25 %	25 % × 5 859 075 $ = 1 464 769 $ 25 % × 8 976 900 $ = 2 244 225 $	1 464 769 $ et 2 244 225 $	1 854 497 $ 370 899 $ par boutique

L'information recueillie nous permettra à présent d'élaborer certaines hypothèses de base pour l'estimation des ventes annuelles :

- Sacs & filles ainsi que Malette inc. ont une grande notoriété ; elles devraient donc conserver leur part de marché respective.
- Mell & Patt ont une clientèle plus haut de gamme que notre clientèle cible. On estime que le marché visé n'est pas le même. Leurs clients ne seront donc pas inclus dans cette estimation.
- Une campagne marketing bien ciblée pourrait permettre de récupérer une portion de la part de marché des grandes surfaces puisque ces dernières ne mettent pas en valeur leurs sacs écoresponsables.
- Nous croyons que la plus grande partie de la clientèle proviendra de la part de marché occupée par les boutiques indépendantes.

Pour procéder au calcul de l'estimation des ventes annuelles, nous aurons besoin de l'estimation des ventes moyennes de nos concurrents directs calculées précédemment. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit des ventes moyennes des magasins à grande surface et des boutiques indépendantes. À partir de ces estimations, nous serons en mesure d'extraire la part de marché que nous jugeons pouvoir leur dérober selon nos hypothèses.

Nous sommes conscients qu'il est difficile d'évaluer avec précision les parts de marché dont nous allons réussir à nous emparer. Nos hypothèses de calcul ne pourront jamais atteindre un niveau de précision absolue et il y aura toujours une part de présomption. N'oublions pas non plus que les concurrents vont réagir à l'arrivée de la boutique. Ils vont sûrement répliquer au moyen de publicités et de promotions agressives afin de ne pas perdre leur part de marché. Il faut donc demeurer réaliste avec les hypothèses de calculs. Si nous croyons être en mesure de mettre la main sur 50 % des parts de marché de nos concurrents, il faudra appuyer cette hypothèse par des arguments solides. Si nous ne sommes pas en mesure de défendre cette hypothèse, il vaut mieux être plus conservateur. Il faut être judicieux dans sa démarche pour ne pas discréditer ses estimations.

C'est pourquoi nous allons présenter trois scénarios de calculs : un pessimiste, un réaliste et un optimiste. Pour chaque scénario, la part de marché que nous estimons obtenir selon nos hypothèses est présentée sous forme de pourcentage. Ces hypothèses pourront évoluer et être révisées au besoin pour s'adapter, par exemple, à des renseignements actualisés.

Afin de permettre aux lecteurs du plan d'affaires de mieux comprendre ce que représentent nos estimations de ventes et de bien les visualiser, il est également suggéré de les présenter sous forme d'unités ou d'heures vendues comme dans l'exemple suivant.

Calculons à présent l'estimation des ventes annuelles pour les trois scénarios à l'aide des différentes hypothèses de base :

Scénario pessimiste : dans le pire des cas, on estime qu'il sera possible d'obtenir à tout le moins 2 % des parts de marché des magasins à grande surface et 4 % de celles des boutiques indépendantes.

(2 % × 1 112 698 $) + (4 % × 1 854 497 $) = **96 434 $**

Cela représente environ 4 sacs vendus par jour :

96 434 $/75 $ le sac/360 jours d'ouverture

Scénario réaliste : pour la première année, il est envisageable d'obtenir 4 % des parts de marché des magasins à grande surface et 6 % de celles des boutiques indépendantes.

(4 % × 1 112 698 $) + (6 % × 1 854 497 $) = **155 778 $**

Cela représente environ 6 sacs vendus par jour :

155 778 $/75 $ le sac/360 jours d'ouverture

Scénario optimiste : une campagne marketing bien réussie pourrait nous apporter jusqu'à 6 % des parts de marché des magasins à grande surface et 8 % de celles des boutiques indépendantes.

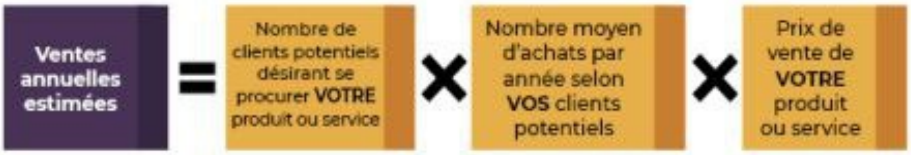
(6 % × 1 112 698 $) + (8 % × 1 854 497 $) = **215 122 $**

Cela représente environ 8 sacs vendus par jour :

215 122 $/75 $ le sac/360 jours d'ouverture

MÉTHODE 2 : Prévision des ventes à l'aide de l'étude de marché et du sondage

Il est également possible de prévoir vos ventes à l'aide du même calcul que celui pour le marché potentiel, mais en modifiant le nombre de clients potentiels par le nombre de clients qui ont l'intention d'acheter VOTRE produit. Les différents renseignements recueillis durant votre étude de marché devraient vous aider à estimer ce nombre. N'oubliez pas que, pour pouvoir utiliser les résultats de votre sondage, l'échantillon de personnes consultées se doit d'être vraiment représentatif de votre clientèle cible et qu'il vous faut bien connaître leurs habitudes d'achat. Si certaines données sont toujours manquantes, il est possible, et conseillé, de réaliser un deuxième sondage pour obtenir des renseignements plus précis auprès de votre échantillon.



Exemple

Grâce au sondage réalisé auprès de la clientèle cible de notre boutique de sacs écoresponsables, plusieurs renseignements comme l'âge, le type de profession et le salaire de cette clientèle ont été recueillis. Puisque notre clientèle cible est composée de professionnelles et d'étudiantes universitaires aux valeurs écoresponsables, nous allons utiliser les données récoltées auprès de ces deux segments pour estimer nos ventes potentielles.

Segment des professionnelles

À l'aide des résultats de notre sondage, nous avons fait des regroupements de données pour évaluer le pourcentage des répondantes qui possèdent les caractéristiques distinctives de notre segment.

Les réponses obtenues des femmes âgées de 24 à 69 ans qui forment le segment des professionnelles nous permettent de faire les observations suivantes :

- 69 % des femmes âgées de 24 à 69 ans exerçant une profession ont un revenu qui se situe entre 40 000 $ et 100 000 $;
- De ce 69 %, 81 % des femmes déclarent être sensibilisées à la consommation écoresponsable ;
- De ce 81 %, 97 % achètent au moins un sac à main ou une mallette par année ;
- De ce 97 %, 74 % demeurent ou travaillent à moins de 20 kilomètres de notre boutique ;
- Finalement, de ce 74 %, 38 % seraient prêtes à se procurer au moins un sac écoresponsable pour une somme de 75 $ dans notre boutique.

Pour connaître le nombre de femmes que cela représente, nous avons utilisé les sites de statistiques gouvernementaux. Ainsi avons-nous appris qu'il y avait approximativement 23 000 professionnelles dans la ville de Québec. Avec cette information, nous pouvons faire les calculs suivants :

1. 23 000 × 69 % = 15 870 professionnelles ont un revenu entre 40 000 $ et 100 000 $;
2. 15 870 × 81 % = 12 855 d'entre elles sont également intéressées par la consommation écoresponsable ;
3. 12 855 × 97 % = 12 469 d'entre elles achètent au moins un sac à main ou une mallette par année ;
4. 12 469 × 74 % = 9 227 d'entre elles demeurent ou travaillent à moins de 20 km de notre boutique ;
5. 9 227 × 38 % = 3 506 d'entre elles sont prêtes à se procurer au moins un sac écoresponsable dans notre boutique pour une somme de 75 $.

On peut donc déduire que le segment de clientèle cible principal dans la ville de Québec est composé de 3 506 professionnelles.

Lors du groupe de discussion avec les femmes professionnelles, nous avons pu établir que la fréquence d'achat pour ce segment est de 4 sacs en moyenne par année.

Nous pouvons donc conclure qu'il y aurait 3 506 professionnelles dans la ville de Québec qui seraient prêtes à acheter en moyenne 4 sacs à main par année au prix moyen de 75 $ dans la boutique. Nous pouvons maintenant estimer les ventes de ce segment :

$$3\,506 \times 4 \times 75\,\$ = 1\,051\,800\,\$$$

Nos prévisions de vente sont donc de 1 051 800 $ pour ce segment, ce qui représente presque 39 sacs vendus par jour.

Malheureusement, ce calcul est beaucoup trop optimiste, pour ne pas dire irréaliste. Il est illogique de penser que l'achat des 4 sacs à main se fera exclusivement dans notre boutique. L'environnement concurrentiel dans lequel nous faisons des affaires permet aux femmes de choisir leur sac à main parmi plusieurs boutiques et une cliente est effectivement susceptible d'acheter dans différentes boutiques. En présentant des résultats surestimés plutôt que réalistes, on risque davantage de nuire à notre crédibilité que d'impressionner ceux à qui on s'adresse.

Pour assurer la crédibilité de nos calculs, nous allons employer une approche plus conservatrice. De plus, nous savons que la volonté d'achat pour un sac dans un sondage n'est pas la même que dans la réalité. On hésite davantage lorsque vient le temps d'assumer notre achat financièrement. Il faut donc se garder un peu de retenue dans l'interprétation des résultats du sondage. Dans cette optique plus conservatrice, nous allons opter pour une fréquence d'achat de 2 sacs à main par année plutôt que 4 et présenter 3 scénarios différents : un scénario pessimiste, où seulement 30 % du segment des femmes feraient leur achat dans notre boutique, un scénario plus réaliste, dans lequel 50 % des femmes achèteraient leur sac dans notre boutique, et un scénario optimiste, où 70 % des femmes se procureraient leur sac dans notre boutique.

À partir de cette approche plus conservatrice, voici les prévisions de nos ventes selon les trois scénarios :

Scénario pessimiste : (3 506 × 30 %) × 2 sacs par année × 75 $ = **157 770 $**

Cela représente environ 6 sacs vendus par jour.

Scénario réaliste : (3 506 × 50 %) × 2 sacs par année × 75 $ = **262 950 $**

Cela représente environ 10 sacs vendus par jour.

Scénario optimiste : (3 506 × 70 %) × 2 sacs par année × 75 $ = **368 130 $**

Cela représente environ 14 sacs vendus par jour.

Segment des étudiantes universitaires

Nous avons procédé de la même façon pour notre deuxième segment de clientèle cible.

Les réponses obtenues des femmes âgées de 21 à 24 ans qui affirment être étudiantes à l'université nous permettent de faire les observations suivantes :

- 92 % des femmes étudiantes âgées de 21 à 24 ans ont un revenu entre 10 000 $ et 40 000 $;
- De ce 92 %, 91 % déclarent être sensibilisées à la consommation écoresponsable ;
- De ce 91 %, 82 % des étudiantes achètent au moins un sac à main ou une mallette par année ;

- De ce 82 %, 77 % demeurent ou étudient à moins de 20 kilomètres de notre boutique ;
- Et enfin, de ce 77 %, 19 % sont prêtes à se procurer au moins un sac écoresponsable pour une somme de 75 $ dans notre boutique.

Selon les statistiques disponibles sur le site Web de l'Université Laval, 11 050 femmes de 21 à 24 ans fréquentent l'établissement cette année.

À partir de cette information, nous pouvons réaliser les calculs suivants :

1. 11 050 étudiantes × 92 % = 10 166 étudiantes ont un revenu entre 10 000 $ et 40 000 $;
2. 10 166 × 91 % = 9 251 d'entre elles sont sensibilisées par la consommation écoresponsable ;
3. 9 251 × 82 % = 7 586 achètent au moins un sac à main ou une mallette par année ;
4. 7 586 × 77 % = 5 841 d'entre elles demeurent ou étudient à moins de 20 km de notre boutique ;
5. 5 841 × 19 % = 1 110 d'entre elles sont prêtes à se procurer au moins un sac écoresponsable dans notre boutique pour une somme de 75 $.

On peut donc affirmer que notre segment de clientèle cible secondaire est composé d'environ 1110 étudiantes universitaires de la ville de Québec âgées de 21 à 24 ans.

Grâce à notre sondage, nous avons aussi confirmé que la fréquence d'achat des représentantes de ce segment secondaire est d'un sac par année en moyenne.

Encore une fois, une approche conservatrice est de mise. Nous sommes conscients que les étudiantes disposent d'un budget ne leur permettant pas de se procurer de nombreux sacs écoresponsables d'une valeur de 75 $, donc notre offre ne s'adresse pas principalement à elles. Nous serons donc plus conservateurs dans nos scénarios concernant ce segment secondaire de clientèle cible.

Un premier scénario pessimiste sera fondé sur seulement 10 % du segment qui achètent à notre boutique, un deuxième scénario plus réaliste utilisera un pourcentage de 20 % et un troisième scénario optimiste sera, quant à lui, calculé à partir d'une prévision de 30 %.

Voici les prévisions de nos ventes de ce segment à partir de ces trois scénarios :

Scénario pessimiste : (1 110 × 10 %) × 1 sac par année × 75 $ = **8 325 $**

Cela représente environ 0,3 sac vendu par jour, c'est-à-dire environ 1 sac aux trois jours.

Scénario réaliste : (1 110 × 20 %) × 1 sac par année × 75 $ = **16 650 $**

Cela représente environ 0,6 sac vendu par jour, c'est-à-dire environ 1 sac aux deux jours.

Scénario optimiste : (1 110 × 30 %) × 1 sac par année × 75 $ = **24 975 $**

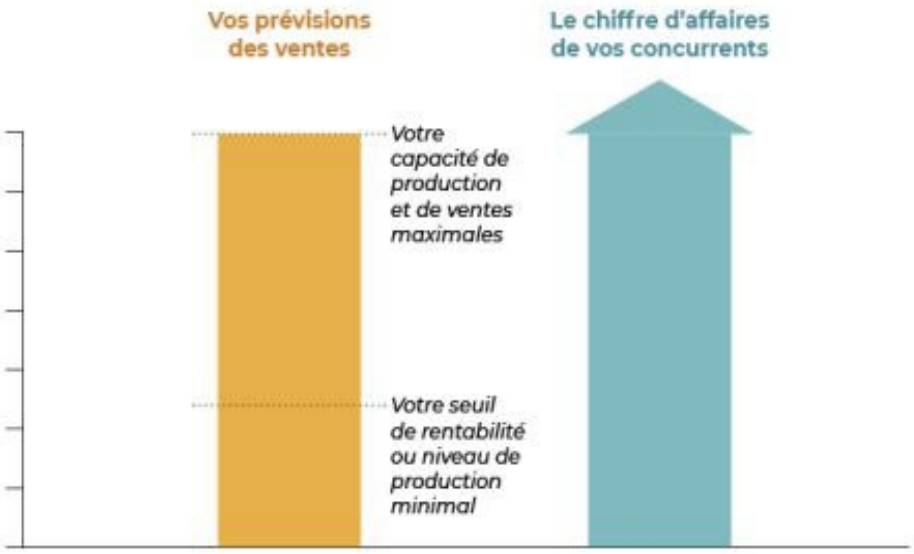
Ce qui représente environ 0,9 sac vendu par jour, c'est-à-dire environ 1 sac par jour.

Finalement, les prévisions de nos ventes annuelles totales sont les suivantes :

Scénario	Professionnelles	Étudiantes universitaires	Prévisions de ventes (totales)	Nombre de sacs vendus par jour
Pessimiste	157 770 $	8 325 $	166 095 $	6
Réaliste	262 950 $	16 650 $	279 600 $	10
Optimiste	368 130 $	24 975 $	393 105 $	15

Validation des prévisions de ventes

Afin de valider les résultats de vos prévisions et de vérifier qu'ils sont bien réalistes, nous proposons trois outils de validation qui vous permettront de présenter vos prévisions de façon encore plus soutenue : **la comparaison**, **la capacité de production** et **le seuil de rentabilité**. Les voici sous forme de schéma :



1. Comparaison avec la concurrence ou des entreprises comparables

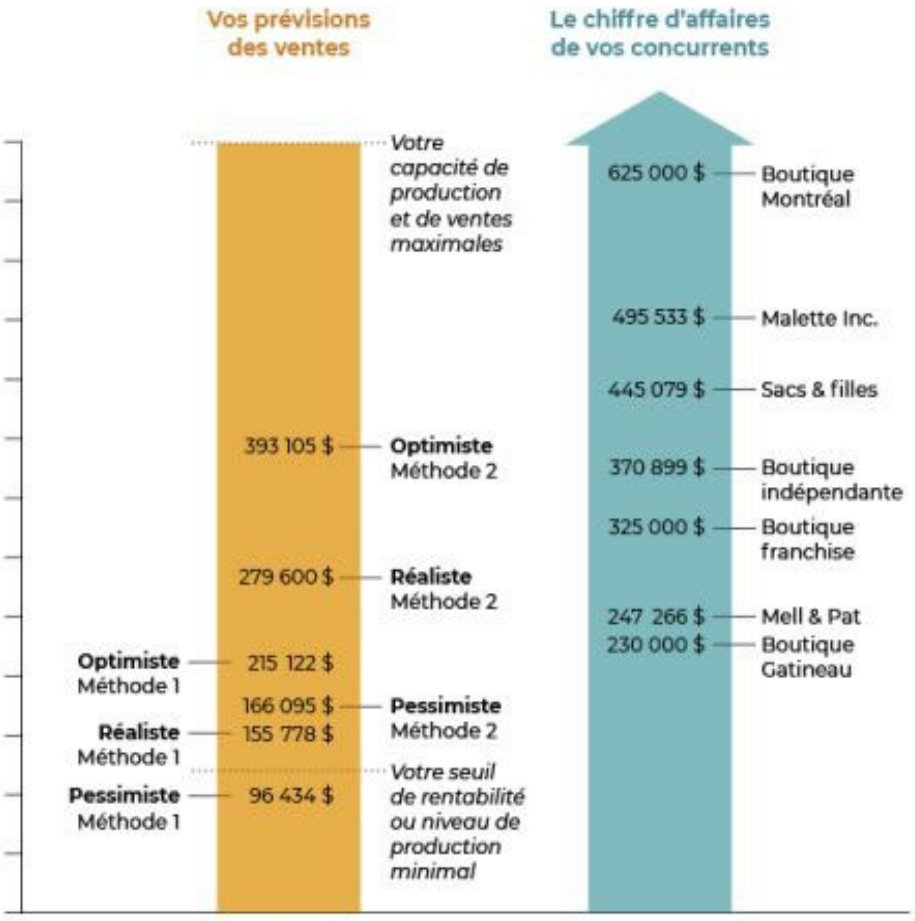
Il s'agit ici de mettre la main sur le chiffre d'affaires de vos concurrents afin de pouvoir le comparer avec vos propres prévisions. À l'aide des données recueillies sur les ventes de vos concurrents (dans la section sur l'analyse de la concurrence), il vous sera possible de vérifier le réalisme de vos prévisions. Ces données sont souvent difficiles à obtenir et la taille des concurrents ne permet pas toujours une comparaison appropriée. Si vous n'êtes pas en mesure de comparer vos prévisions de ventes avec le chiffre d'affaires d'entreprises semblables à la vôtre, vous pourrez éventuellement les comparer avec le chiffre d'affaires d'entreprises qui n'offrent pas nécessairement les mêmes produits ou les mêmes services que vous. Le cas échéant, assurez-vous qu'elles

possèdent des caractéristiques suffisamment comparables à celles de votre entreprise comme la taille, le nombre d'employés, le secteur d'activité, le mode de fabrication, le marché cible, l'emplacement, le territoire desservi, les fournisseurs, les distributeurs, etc.

Exemple

Pour revenir à notre projet de boutique de sacs écoresponsables pour femmes, nous avons effectué des recherches et discuté avec des experts dans le secteur. Nous avons appris qu'une boutique semblable à la nôtre, mais située dans la région de Gatineau, a réalisé 230 000 $ de ventes à sa 2e année d'existence. Une autre boutique semblable implantée depuis 10 ans dans la région de Montréal a, quant à elle, réalisé des ventes de 625 000 $ l'an dernier. De plus, nous avons trouvé de l'information sur une boutique franchisée de sacs écoresponsables pour femme nommée « Les sacs de rêve ». Les renseignements disponibles relatifs à l'acquisition de cette franchise peu connue et non présente dans notre secteur indiquent que son chiffre d'affaires annuel moyen est de 325 000 $.

Ajoutons ces données à notre schéma en plus de celles collectées précédemment :



2. Capacité de production

Le calcul de votre capacité de production permet de connaître le nombre plafond de produits ou d'heures que vous pouvez vendre dans une année, ce qui permet du même coup d'estimer le chiffre d'affaires annuel maximum qu'il vous sera possible d'atteindre. Si les prévisions de vos ventes dépassent les ventes réalisables en fonction de votre capacité de production, vos calculs ne sont pas réalistes. Bien sûr, dans le cadre de votre plan d'affaires, il est possible de s'adapter à la croissance des ventes en augmentant aussi la production ou en prévoyant une réserve pour les périodes plus achalandées. Il faudra tenir compte de cette capacité de production dans votre plan d'affaires.

Exemple

La production de notre boutique de sacs écoresponsables sera effectuée en sous-traitance par un fournisseur aux États-Unis. Le fournisseur pourra acheminer au plus 600 sacs chaque mois.

600 sacs/mois × 12 mois = 7 200 sacs par année.

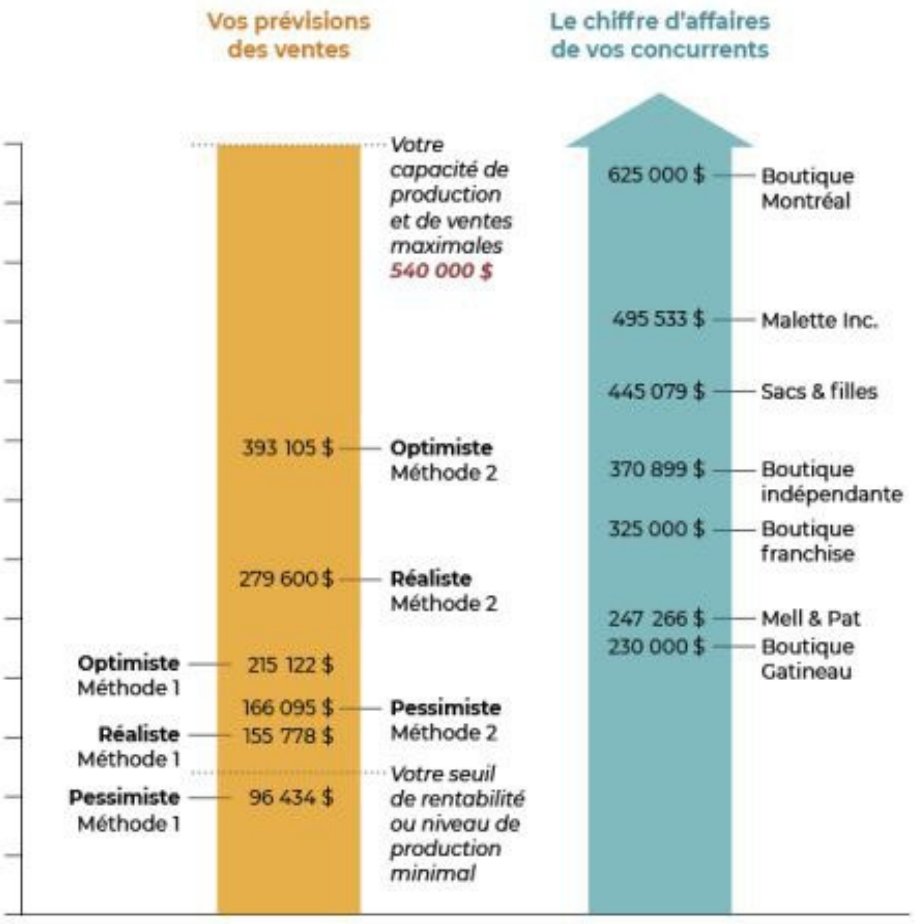
Voilà la capacité annuelle maximale de ventes (production) pour la boutique. Le plafond des ventes possibles pour la première année est donc le suivant :

7 200 sacs × 75 $ = 540 000 $ de ventes maximales.

Dans le cas d'une entreprise de service-conseil avec un seul employé, l'estimation de la capacité maximale de vente d'heures facturables peut se calculer ainsi :

8 heures par jour × 5 jours semaines × 48 semaines par année × honoraires de 100 $/h = plafond de 192 000 $ de ventes annuelles.

Ajoutons ces données à notre schéma :



Dans l'éventualité où la prévision de ventes aurait été sous-estimée, la boutique sera en mesure d'obtenir plus de sacs auprès de son fournisseur. Par contre, si l'on estime vendre 800 sacs pendant le mois de décembre, il faudra prévoir une réserve suffisante pour être en mesure de répondre à la demande plus élevée durant ce mois.

Il peut arriver que la capacité de production ne soit pas assez grande pour suffire à la demande. Si c'est le cas, il faut réviser sa stratégie : il est possible d'engager plus d'employés affectés à la production ou de rechercher des équipements plus efficaces ou encore de trouver des fournisseurs qui auront une plus grande capacité de production, etc. Sinon, vous serez contraints d'abandonner une partie des ventes supplémentaires, mais il s'agit rarement de l'option privilégiée. Ce sera à vous de faire votre analyse et de prendre la meilleure décision selon votre situation.

3. Seuil de rentabilité

Finalement, il faut valider que vos prévisions de ventes vous permettent de dégager un profit minimum pour être rentable. Pour vérifier si votre projet sera profitable, il faut calculer le seuil de rentabilité.

Dans le plan financier, il est essentiel de présenter aux investisseurs une évaluation du volume de ventes minimal – ou le niveau de production nécessaire – pour couvrir les frais d'investissement, de production et d'exploitation encourus : c'est ce que l'on appelle le seuil de rentabilité (ou le « point mort »). En d'autres mots, il s'agit du niveau de vente minimum (en argent, en heures ou en unités vendues) où l'entreprise n'enregistre ni perte ni profit.

Le seuil de rentabilité est non seulement important pour les investisseurs, les prêteurs et les partenaires, mais il l'est tout autant pour vous, car il vous permet de déterminer les objectifs de ventes à atteindre pour assurer la rentabilité de votre entreprise et générer des profits. Il s'agit d'une estimation qui doit être précise et réaliste afin de vous permettre de vérifier si le prix de vente et le niveau de production minimal de votre entreprise sont bel et bien atteignables. Il permet aussi d'évaluer le profit potentiel selon différents scénarios fondés sur des prix de vente et des volumes de vente variés.

Le calcul du seuil de rentabilité peut sembler complexe lorsque l'entrepreneur est moins familiarisé avec l'aspect financier. Le cas échéant, l'utilisation d'un logiciel de prévisions financières vous permettra d'obtenir cette information sans devoir faire le calcul manuellement. Il est toutefois important de comprendre la logique derrière ce calcul afin de l'utiliser adéquatement dans vos prévisions financières.

On calcule le seuil de rentabilité au moyen de l'estimation des coûts fixes et des coûts variables :

- **Les coûts fixes (CF)** représentent tous les frais qui ne varient pas en fonction de l'augmentation ou de la diminution du volume des ventes ou du nombre de services rendus. Si votre entreprise ferme ses portes temporairement, il faudra continuer à payer ces frais. Par exemple, le loyer, les frais de téléphone, les frais d'administration, etc. Les frais fixes ne sont pas influencés par le niveau de production.
- **Les coûts variables (CV)** sont ceux qui fluctuent en fonction de l'augmentation ou de la diminution du nombre de produits vendus ou de services rendus. Par exemple, les matières premières, les frais de main-d'œuvre directe et les frais généraux de fabrication sont des frais variables puisqu'ils sont influencés directement par la quantité de produits vendus ou de services rendus.

Il faut aussi connaître le seuil de rentabilité en « unité » pour votre projet. Ce dernier permet de déterminer si le nombre d'unités à vendre, ou d'heures de services à rendre pour être rentable, est atteignable. Si, par exemple, le seuil de rentabilité de votre projet est de minimum 10 000 unités vendues annuellement pour un produit X, mais que votre capacité de production est de seulement 8 000 unités par année, il faudra revoir la viabilité de votre projet.

Formules utilisées :

$$\textbf{Seuil de rentabilité (en unités)} = \frac{\text{CF}}{\text{Prix unitaire} - \text{CV unitaires}}$$

Le calcul du seuil de rentabilité « en unités » permet de connaître le nombre d'unités ou d'heures de service qu'il faudra vendre afin de ne subir aucune perte ni de générer aucun profit.

$$\textbf{Seuil de rentabilité (en dollars \$)} = \frac{\text{CF}}{\text{Ratio de la marge sur coût variable (\%)}}$$

$$\textbf{Ratio de la marge sur coût variable (\%)} = \frac{\text{Prix de vente} - \text{CV unitaires}}{\text{Prix de vente}}$$

Le calcul du seuil de rentabilité « en dollars » permet de connaître le revenu qu'il faudra atteindre afin de n'avoir aucune perte ni aucun profit.

Exemple

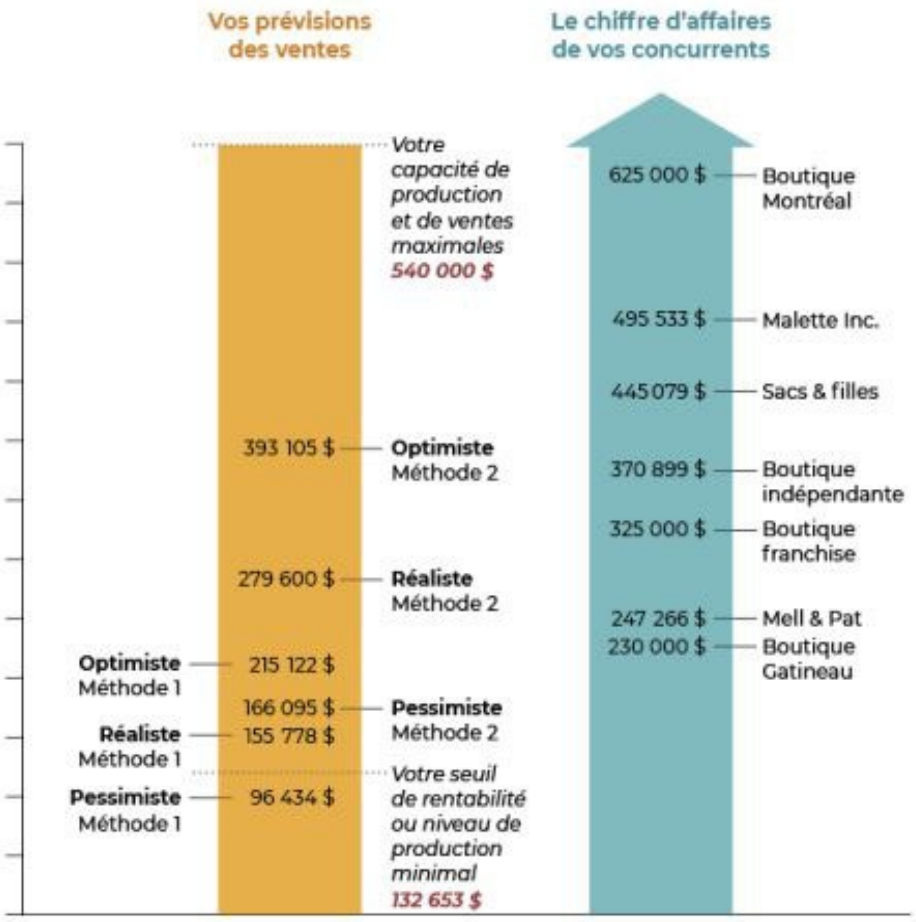
Dans notre exemple de boutique de sacs écoresponsables pour femmes, voici les coûts fixes et les coûts variables nécessaires pour le calcul du seuil de rentabilité :

Coûts fixes	Montant annuel en $	Coûts variables	Montant à l'unité
Loyer (2000 $/mois)	24 000 $/an	Coût du produit (comprend les frais de transport)	37,00 $/l'unité
Électricité	2 000 $/an	Étiquettes de la boutique	0,25 $/l'unité
Frais de comptabilité	1 500 $/an	Emballages colorés	1,00 $/l'unité
Salaires	35 000 $/an		
Etc.	…		
Total CF :	65 000 $/an	Total CV :	38,25 $ l'unité

$$\text{Seuil de rentabilité (en unités)} = \frac{\text{CF}}{\text{Prix unitaire} - \text{CV unitaire}} = \frac{65\,000\,\$}{75\,\$ - 38{,}25\,\$} = \textbf{1 768,71 unités}$$

$$\text{Seuil de rentabilité (en dollars \$)} = \frac{65\,000\,\$}{(75 - 38{,}25)/75} = \frac{65\,000\,\$}{0{,}49} = \textbf{132 653 \$}$$

Nous pouvons intégrer ces dernières données dans notre schéma :



Ce schéma présente l'ensemble des résultats de notre démarche de prévisions de ventes. Notre seuil de rentabilité indique que, pour que notre projet soit rentable, nous devons atteindre un chiffre d'affaires minimum de 132 653 $ par année. Cela équivaut à 5 sacs vendus par jour ou à 1 769 sacs vendus par année.

Notre capacité de vente maximale s'établit à 540 000 $ par année. Cela représente 20 sacs vendus par jour ou 7 200 sacs vendus par année.

En nous appuyant sur ces informations et sur nos différents scénarios de ventes présentés dans le tableau suivant, nous pouvons désormais prévoir nos ventes annuelles.

Scénarios	Professionnelles	Étudiantes universitaires	Prévisions de ventes (totales)
Pessimiste méthode 1			96 434 $
Réaliste méthode 1			155 778 $
Optimiste méthode 1			215 122 $
Pessimiste méthode 2	157 770 $	8 325 $	166 095 $
Réaliste méthode 2	262 950 $	16 650 $	279 600 $
Optimiste méthode 2	368 130 $	24 975 $	393 105 $
		Moyenne	**217 689 $**

La moyenne des six scénarios est de 217 689 $ de ventes par an.

Afin d'assurer la crédibilité de nos prévisions, nous allons opter pour une approche encore plus conservatrice en ne considérant pas du tout les scénarios optimistes dans notre calcul. Il s'agit, selon nous, d'un choix judicieux puisque notre entreprise est peu connue et n'est pas encore établie. Nous aurons sûrement des ajustements à faire pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise durant sa première année d'existence. Adopter cette approche conservatrice permet, en outre, de ne pas créer trop d'attentes auprès de nos partenaires et de nos investisseurs.

La moyenne des seuls scénarios pessimistes et réalistes est de :

$$(96\,434\,\$ + 155\,778\,\$ + 166\,095\,\$ + 279\,600\,\$)/4 = 174\,477\,\$ \text{ par an.}$$

À partir de cette moyenne prévisionnelle de 174 477 $, nous décidons finalement de fixer notre cible de ventes à 175 000 $ pour la première année. Cela équivaut à vendre environ 6 sacs par jour ou 2 333 sacs par année. Il s'agit là d'un montant plus élevé que notre seuil de rentabilité, sans toutefois dépasser notre capacité de vente maximum. En réalisant des ventes de 175 000 $, nous sommes rentables et dégageons une marge de profit raisonnable pour une première année d'existence.

Nous avons aussi comparé notre prévision de ventes annuelles de 175 000 $ avec les chiffres d'affaires d'entreprises comparables concurrentes et nous constatons qu'elle est inférieure à ces derniers. Comme nous avons été conservateurs dans nos estimations, précis dans l'identification de notre clientèle cible et que nous sommes nouveaux sur le marché, cela est tout à fait légitime.

Prévisions de ventes de la boutique de sacs écoresponsables pour femmes :

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes	**175 000 $**	**192 500 $**	**211 750 $**
Taux de croissance		10 %	10 %

Nous prévoyons une croissance des ventes raisonnable à hauteur de 10 % par an pour la boutique. Les ventes de 211 750 $ de la troisième année correspondent environ à la moyenne des six scénarios (217 689 $) que nous avions calculée précédemment. Cette moyenne des six scénarios nous sera utile pour appuyer la prévision de ventes de la 3e année.

D'autres éléments pertinents n'ont pas été utilisés dans notre démarche. Ces derniers pourraient faciliter l'atteinte de nos objectifs de vente pour les trois premières années et peut-être même nous permettre de les dépasser. Voici quelques-uns de ces éléments :

- Il existe une tendance grandissante pour la protection de l'environnement et la consommation responsable. Nous croyons qu'il est possible qu'une partie de notre clientèle soit constituée de personnes qui découvriront cette tendance et désireront s'y conformer. Cette clientèle n'est pas représentée dans nos estimations étant donné l'absence de données fiables à ce sujet, mais plusieurs articles en font état. Nous avons soulevé cette tendance dans notre plan d'affaires et avons appuyé sa description par des articles joints en annexe.
- L'emplacement de la boutique est favorable. Elle est située dans un secteur commercial reconnu où l'on retrouve de nombreux bureaux de professionnels et des commerces, tout en étant à proximité de l'Université Laval. Dans cette zone achalandée, nous croyons qu'il pourrait y avoir un bassin de clientèle naturel qui entrera dans la boutique pour découvrir nos produits, d'autant plus que notre façade est bien en vue pour les passants. Un plan de l'emplacement sera ajouté dans l'annexe du plan d'affaires afin de permettre au lecteur de bien situer l'emplacement et de souligner les avantages y étant reliés.
- Nous croyons que la distance ne sera pas un problème pour la clientèle cible qui ne demeure ni ne travaille à proximité de la boutique. En effet, notre sondage a démontré que 78 % des répondantes étaient prêtes à faire plus de 20 kilomètres pour effectuer des achats qui correspondent à leur valeur écoresponsable. De plus, la boutique est facilement accessible en transport en commun et plusieurs stationnements sont disponibles pour les voitures.
- Contrairement à plusieurs de nos concurrents, nous aurons une stratégie marketing bien ciblée et nous serons très actifs sur le Web et les réseaux sociaux pour rejoindre notre clientèle cible. Nous espérons ouvrir notre boutique en ligne d'ici un an, mais nos produits et nos promotions seront déjà présents sur notre site Web et les réseaux sociaux avant même l'ouverture de la boutique.
- L'une des promotrices de ce projet est bien impliquée dans les réseaux de professionnels et les milieux d'affaires de la ville de Québec. Elle aura donc un accès direct à notre principal segment de clientèle cible pour lui faire connaître nos produits et notre boutique. Elle sera à l'affut de leurs besoins et de leurs suggestions.

Même si ces éléments supplémentaires n'ont pas été intégrés dans nos prévisions, nous croyons qu'ils devraient tous avoir une influence positive sur l'atteinte de nos objectifs de vente.

Pour conclure avec les prévisions de ventes

Dans la présente section, vous avez pu constater l'importance de l'étude de marché et des données récoltées tout au long de l'élaboration de votre plan d'affaires pour en arriver à des prévisions concrètes. La démarche sera probablement différente pour chaque projet et il faudra sûrement adapter les méthodes de calcul aux particularités de votre projet. Malgré ces légers ajustements, les trois outils de validation demeureront essentiels pour appuyer l'estimation de vos ventes. Le seuil de rentabilité restera toujours un élément crucial d'indicateur financier.

Il faudra faire preuve de jugement dans vos calculs et utiliser une démarche rigoureuse pour obtenir des prévisions réalistes, sans oublier de bien expliquer cette démarche et de l'appuyer par des données crédibles. Dans votre état des résultats (présenté à la section suivante), il faudra répartir vos ventes mensuellement en tenant compte de la demande saisonnière et d'une croissance possible des ventes dans les premiers mois d'existence.

8.2 État prévisionnel des résultats

L'état prévisionnel des résultats présente un compte-rendu de la rentabilité de l'entreprise et un aperçu de sa capacité à rembourser ses obligations financières sur une période donnée, habituellement un an. Il présente les revenus (ventes) que l'entrepreneur espère réaliser selon ses prévisions de ventes ainsi que les dépenses nécessaires pour générer ces revenus. La différence entre les deux donne le bénéfice espéré (profit) ou une perte (déficit). Dans sa forme la plus simple, on peut présenter l'équation de l'état des résultats de la façon suivante :

Revenus totaux − Charges totales = Profit (ou perte).

L'état prévisionnel des résultats sert donc à dresser un portrait financier de l'entreprise pour connaître l'ampleur des bénéfices ou des pertes à la fin d'une année. Habituellement, on demande de présenter les états prévisionnels des résultats pour les trois premières années d'existence de l'entreprise. C'est un outil essentiel pour convaincre les partenaires et les investisseurs potentiels que le projet est rentable.

Notre estimation des revenus et des dépenses de l'entreprise se doit d'être rigoureuse ; il en va de la survie de l'entreprise. Plusieurs entrepreneurs surestiment leurs revenus et sous-estiment leurs dépenses. La réalité les rattrape durement. Il ne faut pas commettre l'erreur d'approximer les coûts, mais plutôt faire l'exercice d'aller se les procurer directement auprès des fournisseurs. De plus, il est fortement suggéré de concevoir les états financiers prévisionnels selon 3 scénarios (pessimiste, optimiste et neutre) pour être en position d'évaluer le risque lié à votre projet et de déterminer les impacts des difficultés que pourrait rencontrer votre entreprise lors de ses débuts.

Seuls les revenus et les dépenses sont pris en compte dans l'état des résultats. Les entrées et les sorties d'argent ne le sont pas. Par conséquent, si certains de vos clients vous doivent encore de l'argent au 31 décembre, les revenus tirés de ces clients doivent être inclus dans les revenus de l'année, et ce, même si l'argent n'a pas encore été encaissé. On appelle cela la comptabilité d'exercice. Un exercice correspond à une période durant laquelle l'entreprise exerce ses activités (habituellement 1 an).

Prenons l'exemple d'une entreprise qui ouvre ses portes en octobre et dont l'exercice se termine au 31 décembre. Lorsqu'elle fait une vente, cette entreprise laisse toujours 90 jours à ses clients pour payer.

	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Ventes ($)	1 000	1 500	2 000	1 500	2 000
Encaissement ($)	0	0	0	1 000	1 500

Selon le principe de la comptabilité d'exercice, les ventes d'octobre, de novembre et de décembre doivent être comptabilisées, même si elles n'ont pas encore été payées, puisque la vente a été constatée et que le paiement n'a aucun impact sur les résultats de l'entreprise. Toutefois, si on regarde le budget de caisse relatif à ces 3 mois, il n'y aurait aucune entrée pécuniaire.

À la page suivante, nous vous présentons un modèle d'état prévisionnel des résultats. Il est à noter que ce modèle et certains termes peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

État prévisionnel des résultats

	Année 1 20___	Année 2 20___	Année 3 20___
Revenus			
Ventes de produits ou de services **(1)**			
Moins les coûts des marchandises vendues ou des services rendus **(2)**			
Bénéfice brut			
Dépenses d'exploitation			
Frais de vente (3)			
Salaires des vendeurs et des employés			
Avantages sociaux			
Publicité et promotion			
Dépenses associées au matériel roulant (voiture, camion)			
Frais d'administration (4)			
Salaires des administrateurs			
Avantages sociaux			
Loyer			
Électricité/chauffage			
Permis et taxes foncières			
Assurances			
Entretien et réparation bâtisse/local/voiture			
Frais de déplacement			
Frais de recherche et développement			
Frais de représentation			
Téléphone et communications			
Fournitures de bureau			
Honoraires professionnels			
Autres frais d'administration			
Frais financiers (5)			
Intérêts sur la marge de crédit			
Intérêts sur l'emprunt			
Frais bancaires			
Frais des cartes de débit/cartes de crédit			
Autres frais financiers			
Total des dépenses d'exploitation			
Moins les dépenses d'amortissement **(6)**			
Bénéfice (déficit) avant impôts			
Moins les dépenses d'impôt			
Bénéfice (déficit) net			

Voici un résumé de certains éléments à inclure dans l'état prévisionnel des résultats :

1. *Les ventes (aussi appelées le chiffre d'affaires ou le revenu)* : le montant des ventes effectuées ou estimées dans l'année. Ce montant est estimé sur la base d'un exercice et non sur la base de la caisse comme mentionné plus haut.

2. *Le coût des marchandises vendues ou des services rendus* : ce montant représente les coûts directement liés au produit que vous vendez ou au service que vous offrez. Si vous achetez directement un produit pour le revendre, il s'agit du prix d'achat (+ les frais connexes directs, ex : les frais de transport, l'emballage, etc.). Si vous fabriquez votre produit, ce montant comprend les frais de la main-d'œuvre directs, les matières premières et les autres frais de fabrication. En ce qui concerne les services, il s'agit de tous les coûts directement liés au service.

3. *Les frais de vente* : ils représentent les montants qui ont été déboursés dans le but de vendre votre produit ou votre service. Par exemple, les frais liés aux représentants et aux vendeurs, aux points de vente, à la publicité et à la promotion sont tous des frais à inclure sous cette rubrique.

4. *Les frais d'administration* : il s'agit des frais qui sont liés à l'administration de l'entreprise, mais qui ne sont pas liés à la production ni à la vente des produits ou des services, par exemple, le loyer, l'électricité et les frais de déplacement.

5. *Les frais financiers* : ce sont les frais relatifs aux emprunts et les frais bancaires en général (les intérêts, les frais de compte de banque, les frais associés aux transactions par cartes de crédit, etc.).

6. *L'amortissement* : l'amortissement représente la dépense annuelle liée à la dépréciation des immobilisations de votre entreprise.

Qu'est-ce que l'amortissement ?

Méthode complexe à comprendre pour le non-initié, l'amortissement est utilisé afin de répartir le coût des immobilisations au fil du temps. Voici quelques exemples pour en faciliter votre compréhension.

Manon est pâtissière et elle achète un four industriel qui lui coûte 100 000 $. Elle compte l'utiliser pour les 5 prochaines années. À première vue, il serait illogique d'inscrire une dépense de 100 000 $ pour cette année alors qu'aucune dépense ne serait inscrite pour les quatre prochaines années. Voici un exemple simple illustrant à quoi ressembleraient les bénéfices de Manon en considérant des ventes de 50 000 $ par année.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes ($)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Amortissement ($)	100 000	0	0	0	0
Bénéfice ($)	-50 000	50 000	50 000	50 000	50 000

Dans cet exemple, on constate que la première année serait déficitaire alors que les autres seraient profitables même si, dans les faits, il n'y a aucune augmentation des ventes. C'est la raison pour laquelle l'amortissement est utilisé afin de répartir le coût d'une immobilisation au prorata de son utilité à travers les années.

Trois méthodes peuvent être utilisées afin de déterminer la charge d'amortissement à inclure dans l'année. La méthode utilisée doit représenter le rythme auquel les avantages liés à l'immobilisation seront consommés. Un logiciel de prévision peut normalement faire le calcul de l'amortissement pour vous. Par contre, il est important de comprendre le fonctionnement de chacune des méthodes.

Les trois méthodes sont les suivantes :

Méthode linéaire

La méthode linéaire est la plus simple et la plus utilisée dans un contexte de plan d'affaires. Elle permet de répartir le coût de l'immobilisation de façon constante sur plusieurs années. Le calcul consiste à prendre le coût de l'immobilisation duquel on soustrait la valeur résiduelle (prix de vente après les années d'utilisation) que l'on divise ensuite par le nombre d'années d'utilité. Il arrive souvent que l'immobilisation n'ait aucune valeur résiduelle ou ne soit tout simplement pas vendue après les années d'utilisation. Dans un tel cas, ce montant sera égal à 0.

Reprenons l'exemple de Manon qui vendra le four 5 000 $ après 5 ans d'utilisation :

$$\text{Dépenses d'amortissement} = \frac{\text{Coût} - \text{Valeur résiduelle}}{\text{N}^{\text{bre}}\text{ d'année d'utilité}}$$

$$\text{Dépenses d'amortissement} = \frac{100\,000 - 5\,000}{5} = 19\,000\,\$$$

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes ($)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Amortissement ($)	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000
Bénéfice ($)	31 000	31 000	31 000	31 000	31 000

L'amortissement représente ainsi beaucoup mieux la réalité économique de Manon puisque la dépense est répartie sur les années d'utilité du four.

Méthode dégressive

L'amortissement dégressif suppose que le bien à amortir se déprécie de façon décroissante, c'est-à-dire que plus on avance dans le temps, plus la proportion de dépréciation diminue. En d'autres mots, cela veut dire que plus le bien vieillit, moins il procure d'avantages à l'entreprise. Par exemple, un taux de 35 % signifie que le montant d'amortissement à imputer dans l'année représente 35 % de la valeur nette de l'immobilisation. Le taux d'amortissement est établi par les normes comptables. Vous trouverez la plupart des catégories et des taux correspondants sur les sites gouvernementaux.

Prenons encore une fois l'exemple de Manon qui achète un ordinateur qu'elle envisage d'utiliser pour préparer ses factures. Un ordinateur perd beaucoup de valeur lors des premières années d'utilisation. C'est pourquoi la méthode dégressive est suggérée pour ce type d'achat.

	Année 1	Année 2	Année 3
Valeur de l'immobilisation ($)	1 000	650	423
Taux dégressif	35 %	35 %	35 %
Charge d'amortissement ($)	350	227	148
Valeur nette comptable ($)	650	423	275

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes ($)	50 000	50 000	50 000
Amortissement ($)	350	227	148
Bénéfice ($)	49 650	49 773	49 852

Méthode du nombre d'unités (proportionnelles à l'utilisation)

Cette dernière méthode utilise un nombre d'unités plutôt qu'un nombre d'années pour répartir la charge d'amortissement à appliquer. Les unités peuvent être des heures machines, des unités de production, des kilomètres, etc. Cette méthode est privilégiée lorsque l'immobilisation se déprécie surtout en fonction d'une utilisation précise. Un exemple simple consiste en la dépréciation d'une voiture. La valeur de la voiture déprécie d'année en année, mais la majeure partie de la dépréciation d'un véhicule est due au kilométrage. Le calcul de l'amortissement dans cette situation se calcule ainsi :

$$\text{Dépenses d'amortissement} = \frac{\text{Coût} - \text{Valeur résiduelle}}{\text{N}^{\text{bre}}\text{ d'unité total d'utilisaiton}} = \text{N}^{\text{bre}}\text{ d'unité utilisées}$$

Par exemple, André achète un nouveau chariot élévateur d'une valeur de 25 000 $ pour son entreprise. Il compte changer ce chariot lorsqu'il aura atteint 200 000 heures d'utilisation. À ce moment, selon ses analyses, le chariot devrait avoir une valeur de 6 000 $. Cette année, André a utilisé son chariot pendant 30 000 heures. Voici donc le calcul de son amortissement :

$$\text{Dépenses d'amortissement} = \frac{(25\,000\,\$ - 6\,000\,\$)}{200\,000\text{ heures}} \times 30\,000\text{ heures}$$

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeur comptable ($)	25 000	22 150	19 775	15 025	8 850
N^{bre} heures d'utilisation	30 000	25 000	50 000	65 000	30 000
Amortissement ($)	2 850	2 375	4 750	6 175	2 850

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes ($)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Amortissement ($)	2 850	2 375	4 750	6 175	2 850
Bénéfice ($)	47 150	47 625	45 250	43 825	47 150

Notes financières

Le plan financier prévisionnel permet d'obtenir de nombreuses informations financières sur l'entreprise. Comme un chiffre présenté seul dans une colonne peut toutefois s'avérer quelque peu ambigu, il est important d'accompagner ces chiffres de notes financières pour en faciliter la compréhension du lecteur. En effet, les partenaires, les prêteurs et les investisseurs ne peuvent lire dans vos pensées et ils risquent de s'interroger sur la provenance de certains chiffres à l'occasion. Les notes financières permettent de fournir des précisions sur les chiffres présentés dans le plan financier afin de les rendre encore plus concrets et crédibles aux yeux des investisseurs. Elles détaillent notamment la façon dont ces chiffres ont été calculés et elles fournissent au lecteur des renseignements pointus leur donnant la possibilité de procéder à des analyses plus approfondies.

De plus, selon votre produit ou votre service vendu et votre secteur d'activité, il se peut que vos prévisions comportent des augmentations ou des diminutions de ventes à certains moments de l'année. Les notes financières vous permettront d'expliquer ces variations. Toutes ces informations supplémentaires aideront vos investisseurs et vos prêteurs potentiels à mieux comprendre les prévisions financières de votre entreprise, en plus de contribuer à établir la crédibilité de vos calculs. Les notes financières peuvent être intégrées après chaque section du plan financier ou en annexe.

Exemple de notes financières pour un état prévisionnel des résultats :

État prévisionnel des résultats	Année 1
Revenus	
Ventes de produits ou de services	404 090 $
Moins le coût des marchandises vendues*	133 350 $
Bénéfice brut	**270 740 $**
Dépenses d'exploitation	
Frais de vente	
Salaires des vendeurs et des employés	100 000 $
Publicité et promotion	14 500 $
Frais d'administration	
Salaires administrateurs	55 000 $
Loyer*	24 000 $
Assurances*	2 000 $
Frais de déplacement	24 000 $
Téléphones, cellulaires et Internet*	2 400 $
Fournitures de bureau	12 000 $
Honoraires professionnels*	8 500 $
Frais financiers	
Intérêts sur emprunt	8 091 $
Frais bancaires	1 200 $
Total des dépenses d'exploitation	**251 691 $**
Bénéfice (déficit) avant impôts	**19 049 $**
Moins dépense d'impôt*	**3 619 $**
Bénéfice (déficit) net	**15 430 $**

Voici quelques exemples de notes financières qui pourraient être ajoutées à l'état des résultats prévisionnels pour une entreprise fictive que nous nommerons *Bomarto inc.* Notons que d'autres notes financières devraient aussi être présentes tout au long du plan financier.

* *Notes financières*

Coût des marchandises vendues : les coûts des matières premières pour la fabrication des marteaux sont estimés à 33 % du prix de vente. Voir les détails dans la section sur l'approvisionnement.

Loyer : bureau commercial à 2000 $/mois incluant le chauffage et l'électricité.

Assurances : responsabilité civile, biens et véhicule. Voir soumission en annexe.

Téléphones, cellulaires et Internet : ligne téléphonique, 3 forfaits de cellulaires et Internet commercial.

Honoraires professionnels : comprend les honoraires d'un notaire, d'un comptable ainsi que les frais professionnels pour la conception d'un site Web.

Dépenses d'impôt : basées sur un taux d'imposition de 19 %.

8.3 Budget de caisse prévisionnel et fonds de roulement

Durant leurs premiers mois d'existence, la plupart des entreprises ne génèrent pas suffisamment de revenus pour couvrir leurs frais d'exploitation. Afin de bien évaluer ses besoins financiers au démarrage de l'entreprise, l'entrepreneur doit préparer un budget de caisse prévisionnel où figureront toutes les entrées et les sorties de fonds prévues pour les premières années, sur une base mensuelle. Cet exercice permet d'évaluer les liquidités nécessaires au bon fonctionnement des opérations et de s'assurer d'avoir un fonds de roulement suffisant pour assumer toutes les dépenses courantes durant l'année.

Définitions

Liquidités: l'argent disponible immédiatement pour assumer les dépenses ou financer les investissements.

Fonds de roulement: l'excédent financier (liquidités) constamment disponible qui sert à payer les dépenses courantes de l'entreprise comme les obligations et les engagements venant à échéance durant l'année.

Le budget de caisse constitue en quelque sorte un calendrier qui indique les recettes et les dépenses de l'entreprise sur une base mensuelle ainsi que l'excédent ou le déficit à la fin de chaque mois. Cet outil financier permet de voir si les entrées de fonds sont suffisantes pour couvrir les sorties de fonds liées aux opérations et d'estimer l'ampleur des besoins financiers complémentaires, par exemple, la nécessité de recourir ou non à l'utilisation d'une marge de crédit.

Pour établir son budget de caisse prévisionnel, il faut d'abord calculer mensuellement les entrées de fonds obtenues par les ventes au comptant, les recouvrements de comptes clients, les emprunts, les subventions et les mises de fonds des dirigeants en démontrant bien le lien avec l'étude de marché et les prévisions de ventes. Par la suite, il faut calculer les sorties de fonds mensuelles, qui comprennent notamment les salaires, les remboursements d'emprunt, les frais de publicité, d'entretien et de communication. Bref, la plupart des frais d'exploitation que l'on retrouve dans l'état des résultats ainsi que les achats de marchandises et d'immobilisation, mais ramenés sur une base mensuelle. La différence entre les entrées et les sorties de fonds représente les liquidités qu'il nous reste à la fin de chaque mois.

N'oubliez pas que si vous faites une vente au comptant, il s'agit d'une vente et d'une entrée de fonds. Par contre, si le client vous demande de lui faire crédit et que vous lui permettez de payer seulement le mois prochain, il s'agit toujours d'une vente immédiate, mais pas d'une entrée de fonds. Lorsque vous serez payé (le mois suivant), il s'agira alors d'une entrée de fonds qui paraîtra au budget de caisse. Le même principe s'applique aux dépenses que vous effectuez auprès de vos fournisseurs.

L'analyse du budget de caisse – plus particulièrement celle de l'encaisse disponible à la fin de chaque mois – permet d'estimer les besoins en liquidités qui devront être ajoutés au financement initial pour faire face aux dépenses quotidiennes. En effet, comme les sorties d'argent (dépenses quotidiennes) sont susceptibles d'être plus importantes que les entrées d'argent au départ, il faudra prévoir des fonds supplémentaires pour le bon fonctionnement des opérations. Ces fonds supplémentaires devront donc être ajoutés à la rubrique « besoins en liquidités pour la première année d'exploitation » qui se trouve dans la section suivante sur les frais de démarrage et les besoins financiers.

À la page suivante, nous vous présentons un modèle de budget de caisse. Il est à noter que ce modèle et certains termes peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Budget de caisse : première année							Premier mois : Janvier 20XX			
Mois	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	(...)	Déc.	TOTAL
REVENUS										
Ventes de produits comptant										
Ventes de services comptant										
Paiement comptes clients										
Emprunts										
Mise de fonds										
Aides financières										
Autres revenus										
TOTAL DES REVENUS (A)										
DÉPENSES										
Achats (marchandises)										
Salaires directs										
Salaires administratifs										
Loyer										
Électricité/chauffage										
Publicité/promotion										
Fournitures de bureau										
Entretiens/réparations										
Frais de représentation										
Frais de déplacement										
Frais bancaires										
Télécommunications										
Assurances										
Hon. professionnels										
Achats immobilisations										
Capital-actions										
Capital sur emprunt										
Intérêts sur emprunt										
Intérêts sur marge										
Taxes et impôts										
Dividendes										
TOTAL DES DÉPENSES (B)										

Budget de caisse : première année								Premier mois : Janvier 20XX		
Mois	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	(...)	Déc.	TOTAL
SUIVIS DE L'ENCAISSE										
Encaisse au début										
Variation de l'encaisse (A-B)										
ENCAISSE À LA FIN										
RÉPARTITION DE L'ENCAISSE AU BILAN										
Marge de crédit										
Encaisse										

Différence entre profits et liquidités

Nous avons souligné l'importance de porter une attention particulière aux besoins en liquidités lors du démarrage de votre entreprise en raison du fait que, même si votre entreprise est rentable, les frais sont souvent supérieurs aux revenus dans les premiers mois. Cela est notamment dû à la différence entre les profits générés et les entrées de liquidités. L'exemple suivant permet d'illustrer ce problème.

Annie invente un nouveau style de crayon. Il lui coûte 0,75 $ à fabriquer et peut être vendu 1 $. Soucieuse de sa clientèle, Annie laisse 30 jours à ses clients pour la payer, bien qu'elle ne soit pas très riche (elle a 1500 $ en banque). Elle décide donc de faire fabriquer 1000 crayons pour constituer son stock initial en janvier. En seulement un mois, les premiers crayons sont tous vendus. Par la suite, les ventes augmentent de façon astronomique, atteignant 7000 crayons au cinquième mois d'opérations. Toutefois, à la fin du mois de mai, Annie est en grave difficulté financière. Comment est-ce donc possible ?

État des résultats (ventes par mois)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Ventes par mois	1 000 $	2 000 $	3 000 $	5 000 $	7 000 $
Coûts des marchandises vendues par mois	−750 $	−1 500 $	−2 250 $	−3 750 $	−5 250 $
Bénéfice du mois	**250 $**	**500 $**	**750 $**	**1 250 $**	**1 750 $**
Bénéfices annuels cumulés	250 $	750 $	1 500 $	2 750 $	4 500 $

Budget de caisse (flux de trésorerie par mois)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Liquidités au début du mois	0 $	750 $	250 $	0 $	−750 $
Entrées de fonds	1 500 $	1 000 $	2 000 $	3 000 $	5 000 $
Sorties de fonds	−750 $	−1 500 $	−2 250 $	−3 750 $	−5 250 $
Différence	750 $	−500 $	−250 $	−750 $	−250 $
Liquidités disponibles à la fin du mois	**750 $**	**250 $**	**0 $**	**–750 $**	**–1 000 $**

Liquidités disponibles insuffisantes

Comme on le constate dans les deux tableaux ci-dessus, malgré le fait qu'Annie ne cesse d'accumuler les profits chaque mois selon l'état des résultats, elle se trouve en difficulté financière puisque les entrées et les sorties de fonds ne sont pas coordonnées dans le budget de caisse. En raison de la politique de paiement, les ventes ne sont encaissées que 30 jours plus tard. Cependant, elle doit tout de même payer ses fournisseurs à la réception de sa marchandise. Cette situation génère un manque de liquidités qu'elle doit combler malgré la croissance importante de ses ventes. Si Annie avait fait une prévision de ses flux de trésorerie à l'aide d'un budget de caisse, elle aurait pu anticiper le problème et prévoir une marge de crédit lui permettant d'obtenir les liquidités nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise.

Afin de déterminer ses besoins en fonds de roulement pour la première année – ou les premières années –, il est essentiel de faire un budget de caisse qui permettra de mettre en lumière ses besoins en liquidités, souvent majeurs lors du démarrage d'une entreprise. Avec une réserve trop faible ou une mauvaise gestion des liquidités, l'entreprise peut rencontrer plusieurs obstacles comme la difficulté de payer ses employés ou ses fournisseurs, et un risque d'insolvabilité accru.

8.4 Frais de démarrage et besoins financiers

Il est maintenant temps de déterminer les frais de démarrage et les besoins financiers pour la création de l'entreprise.

Frais de démarrage

Les frais de démarrage sont constitués des biens et des services essentiels avant le début des opérations de l'entreprise (fournitures, immobilisations, stock, etc.). Pour éviter d'omettre certains frais de démarrage, la plupart des entrepreneurs s'en remettent à la règle suivante : toutes les dépenses payables avant que des revenus soient générés par l'exploitation de l'entreprise sont considérées dans le calcul des frais de démarrage. En d'autres mots, ce sont des dépenses que vous devez effectuer avant le lancement de l'entreprise et qui ne sont généralement payées qu'une seule fois. Il ne faut pas confondre ces dépenses de démarrage avec les frais d'exploitation qui seront payés de façon récurrente une fois l'entreprise en opération.

Définition

Immobilisations: ensemble des équipements, des terrains, des véhicules, des bâtisses et des autres éléments nécessaires à l'exploitation de votre entreprise.

À l'aide des deux tableaux suivants, vous pouvez établir vos dépenses pour le démarrage de votre entreprise. Pour vous accompagner dans cette démarche, nous avons fourni quelques exemples d'éléments à insérer dans le calcul.

Dans un premier temps, il s'agit d'établir les dépenses liées seulement à l'achat des immobilisations au démarrage. Ces dépenses sont celles qui devront être déboursées avant le début des activités de votre entreprise. Au besoin, vous pouvez également inscrire, à leur juste valeur marchande, les biens que vous possédez déjà personnellement et que vous avez l'intention de transférer à votre entreprise. Il s'agira de transferts d'actifs, lesquels seront considérés comme faisant partie de votre mise de fonds.

Définition

Transfert d'actif: actifs que vous possédez déjà personnellement et que vous allez transférer à votre entreprise (bâtisse, terrain, véhicule, équipements...).

Dépenses d'immobilisations au démarrage	Montant
Achat d'immobilisations (bâtiment, terrain)	
Améliorations locatives (rénovation)	
Équipements, mobilier, matériel, véhicule...	
Réserve de départ (marchandise nécessaire au démarrage en matière première ou en produits finis)	
Actifs incorporels (brevets, quotas...)	
Autres	
Total des dépenses d'immobilisations (A):	

Dans un deuxième temps, vous pouvez établir les dépenses diverses qui sont uniquement relatives au démarrage. Ces frais devront être déboursés avant le début des activités de votre entreprise :

Dépenses diverses relatives au démarrage	Montant
Honoraires professionnels (avocat, comptable, notaire, arpenteur, firme de publicité, etc.)	
Fournitures de bureau (papier, timbres, frais de messagerie, frais de photocopieur, etc.)	
Frais d'installation, d'ouverture de dossier ou de branchement (téléphone, électricité, Internet, etc.)	
Salaires des employés avant l'ouverture	
Frais de promotion pour l'ouverture de l'entreprise	
Frais d'étude de marché et de recherche et développement	
Permis d'exploitation, permis d'affichage, permis d'exportation, frais de représentation…	
Total des dépenses diverses au démarrage (B):	
Total des frais de démarrage pour l'entreprise (A + B):	

Besoins financiers et sources de financement

Les besoins financiers sont définis à partir des frais de démarrage estimés dans les tableaux précédents et selon l'évaluation des liquidités nécessaires provenant du budget de caisse.

Frais de démarrage	Montant
Frais liés au démarrage de l'entreprise (A + B)	
Besoins en liquidités pour la première année d'exploitation *(selon le budget de caisse)*	
Total (C):	

Les besoins financiers d'une entreprise évoluent à mesure qu'elle prend son essor, si bien que les entreprises en démarrage n'utilisent pas les mêmes sources de financement que celles bien établies ayant accumulé des capitaux propres et disposant de biens à affecter en garantie.

On distingue deux grandes catégories de sources de financement, soit les sources formelles et les sources informelles. Le financement informel est une source de financement réservée aux petites entreprises puisque, en raison de sa nature, elle repose souvent sur la solvabilité des propriétaires eux-mêmes et non sur celle de l'entreprise à laquelle les fonds sont destinés. On peut donc classer l'épargne des propriétaires, les prêts personnels aux propriétaires ainsi que les prêts contractés auprès d'amis, de membres de la famille ou d'employés comme du financement informel. Les prêts commerciaux, le crédit-bail, le crédit des fournisseurs ainsi que les subventions gouvernementales représentent du financement formel.

Comme les entreprises en démarrage n'ont généralement pas de dossier de crédit ni de biens à donner en garantie pour obtenir un prêt, elles représentent un degré de risques que de nombreux établissements financiers ne sont pas prêts à assumer. Ces entreprises doivent donc souvent avoir recours à des sources de financement externes informelles et compter davantage sur l'épargne personnelle et le crédit personnel des propriétaires pour financer leurs activités. L'apport financier personnel de l'entrepreneur et celui de son entourage immédiat (famille et amis) constituent les principales sources de financement pour le démarrage de nouvelles entreprises.

Il est important que l'entrepreneur manifeste, par un apport financier personnel (mise de fonds) raisonnable, le degré de confiance qu'il accorde à son propre projet, sans quoi les investisseurs et les prêteurs potentiels seront réticents à en partager les risques. Dans un monde idéal, l'investissement personnel devrait atteindre 25 % du coût du projet (plus de 50 % pour certains domaines plus risqués comme la restauration). Peu importe la source de financement, des garanties personnelles vous seront demandées à titre de mesure de protection en cas de non-remboursement du prêt sollicité. Cependant, il ne faut pas penser que les garanties offertes assurent l'acceptation de votre demande de prêt. Les responsables du crédit commercial évaluent surtout la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de revenus pour rembourser ses dettes. Ils s'assurent aussi que les entrepreneurs possèdent les compétences nécessaires à la réussite du projet.

Dans le tableau suivant, vous trouverez quelques exemples de sources de financement possibles. Identifiez celles qui seront utilisées pour le démarrage de votre projet en indiquant les montants correspondants :

Sources de financement	Montant
Investissements financiers personnels/partenaire 1	
Investissements financiers personnels/partenaire 2	
Investissements financiers personnels/partenaire...	
Transferts d'actifs	
Investissements de l'entourage « Love money »	
Marge de crédit	
Emprunt à court terme (moins d'un an)	
Emprunt à long terme (plus d'un an)	
Hypothèque	
Crédit-bail	
Aides gouvernementales	
Autres :	
Total (D) :	

Finalement, vous devez vous assurer que le total des frais de démarrage (C) est égal au total des sources de financement (D). Voici un exemple :

Frais de démarrage	Montant
Frais liés au démarrage de l'entreprise	100 000 $
Besoins en liquidités pour la première année d'exploitation	40 000 $
Total (C):	**140 000 $**

Sources de financement	Montant
Investissements financiers personnels	50 000 $
Investissements de l'entourage (mon père)	10 000 $
Marge de crédit	5 000 $
Emprunt à long terme (plus d'un an)	75 000 $
Total (D):	**140 000 $**

Frais de démarrage	Sources de financement
140 000 $ (C)	**140 000 $ (D)**
Les frais de démarrage doivent être égaux aux sources de financement	

8.5 Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel illustre la situation financière de l'entreprise à une date déterminée. Le bilan donne un portrait de l'argent que possède l'entreprise, de la valeur des équipements, des dettes à payer, des comptes à recevoir ou à payer, etc. Tout comme dans l'état prévisionnel des résultats, il est demandé de présenter des bilans pour les trois premières années d'existence de l'entreprise. Il est suggéré aussi de présenter trois scénarios de bilans (pessimiste, optimiste et neutre) afin de mieux évaluer les risques potentiels. L'équation du bilan va comme suit :

$$\text{Actif} = \text{Passif} + \text{Capitaux propres.}$$

Définitions

Actif :ressource économique que possède l'entreprise qui est susceptible de lui procurer des avantages économiques futurs. En résumé, il s'agit des biens et des éléments que possède l'entreprise.

Passif :obligation de l'entreprise qui perdurera malgré l'extinction de l'entreprise ou du service. En résumé, il s'agit en fait des dettes que possède l'entreprise.

Capitaux propres :droit de propriété de l'entreprise une fois les passifs déduits. En résumé, il s'agit de la partie de l'entreprise que détiennent l'entrepreneur ou les actionnaires une fois les dettes remboursées (aussi appelés « avoir des actionnaires »).

Les biens que possède l'entreprise sont listés sous l'élément « actif » alors que les dettes et les avoirs du propriétaire qui soutiennent l'actif le sont sous « passif ». Quand on dit que le bilan doit « balancer », c'est que le total de l'actif doit être égal au total du passif et des capitaux propres (avoir des actionnaires). Si on modifie un peu l'équation de base du bilan, on peut rapidement comprendre que les capitaux propres sont représentés par :

$$\text{Capitaux propres} = \text{Actif} - \text{Passif}.$$

Le bilan est donc un bon indicateur de la santé financière de l'entreprise. Des variations importantes apportées à certains éléments inclus au bilan d'une période à l'autre peuvent permettre de déceler des problèmes ou des changements importants auxquels il faut porter une attention particulière.

Afin d'illustrer ce principe, voici l'exemple de Linda qui achète un immeuble à logement. Les trois scénarios ci-après permettent d'illustrer la différence entre chacun des éléments du bilan.

Scénario 1 :

Coût de l'immeuble : 400 000 $

Mise de fonds initiale : 80 000 $

Emprunt : 320 000 $

Scénario 1

Actif		Passif	
Immeuble	400 000	Dette	320 000
		Capitaux propres	
		Avoir de Linda	80 000
Total	**400 000**	Total	**400 000**

Dans cette situation, on voit que Linda possède en fait 80 000 $ sur le 400 000 $ de son immeuble puisque 320 000 $ ont été empruntés.

Scénario 2 :

Coût de l'immeuble : 400 000 $

Mise de fonds initiale : 0 $

Emprunt à la banque : 320 000 $

Emprunt à sa mère : 80 000 $

Scénario 2

Actif		Passif	
Immeuble	400 000	Dette banque	320 000
		Dette mère	80 000
		Capitaux propres	
		Avoir de Linda	0
Total	**400 000**	Total	**400 000**

Dans cette situation, Linda n'est pas en mesure de réunir la mise de fonds nécessaire. Elle demande donc à sa mère de lui faire un prêt de 80 000 $. On constate donc que les capitaux propres de Linda sont à zéro puisque, si elle vendait l'immeuble, elle n'aurait plus d'argent une fois ses dettes remboursées.

Scénario 3 :

En partant du scénario 2, la semaine suivant l'achat de son immeuble, Linda gagne 500 000 $ à la loterie. Elle décide de rembourser les prêts à sa mère et à la banque, de se payer une souffleuse haut de gamme pour 10 000 $, d'acheter des actions d'Apple pour 50 000 $ et de mettre le reste de l'argent dans un compte épargne. Voici à quoi ressemblerait le nouveau bilan de Linda.

Scénario 3

Actif		Passif	
Encaisse	40 000	Dette banque	0
Immeuble	400 000	Dette mère	0
Souffleuse	10 000	**Capitaux propres**	
Actions Apple	50 000	Avoir de Linda	500 000
Total	**500 000**	Total	**500 000**

Dans les trois scénarios, vous pouvez constater que les bilans s'équilibrent selon l'équation présentée au début de la section :

Équation : Actif = Passif + Capitaux propres

Scénarios 1 et 2 : 400 000 $ = 320 000 $ + 80 000 $

Scénario 3 : 500 000 $ = 0 $ + 500 000 $

Voici un modèle de bilan prévisionnel. Il est à noter que ce modèle et certains termes peuvent varier d'une entreprise à l'autre.

Bilan prévisionnel

Actif		Passif	
Actif à court terme (moins d'un an)		***Passif à court terme (moins d'un an)***	
Encaisse	0 $	Compte fournisseur	0 $
Comptes clients	0 $	Marge de crédit	0 $
Stock	0 $	Emprunt à court terme	0 $
Autres	0 $	Autres	0 $
	0 $		0 $
Actif à long terme (plus d'un an)		***Passif à long terme (plus d'un an)***	
Terrain	0 $	Hypothèque	0 $
Immeuble	0 $	Emprunt à long terme 1	0 $
Équipements	0 $	Emprunt à long terme 2	0 $
Autres	0 $	Autres	0 $
	0 $		0 $
TOTAL DE L'ACTIF :	0 $	**TOTAL DU PASSIF :**	0 $
		Capitaux propres	
		Capital-actions	0 $
		Bénéfices non répartis	0 $
		TOTAL DES CAPITAUX PROPRES :	0 $
TOTAL ACTIF :	**0 $**	**TOTAL PASSIF + CAPITAUX PROPRES :**	**0 $**

Ratios financiers

L'état des résultats et le bilan présentent des chiffres utiles pour calculer des ratios et des pourcentages. Ceux-ci vous permettent ensuite de démontrer les relations, les tendances, les forces et les faiblesses des domaines clés de l'entreprise. Les résultats financiers qui seront produits à partir de ces calculs procurent une tonne d'informations pouvant être utilisées dans les prises de décision.

En voici un exemple : lors d'un souper, votre ami Simon vous mentionne fièrement qu'il a fait un investissement qui lui a rapporté 50 000 $. Mathieu, un autre ami, raconte que son investissement lui a seulement rapporté 15 000 $. À première vue, Simon semble être un meilleur investisseur que Mathieu. Au fil de la soirée, vous apprenez que Simon a fait un investissement de 2 000 000 $ tandis que Mathieu a investi seulement 175 000 $. Votre opinion sur le talent d'investisseur de vos deux amis vient-elle de changer ? Calculons : en divisant 50 000 $ par l'investissement initial de 2 000 000 $

de Simon, on constate qu'il a obtenu un rendement de 2,5 % tandis que le même calcul nous apprend que Mathieu a, quant à lui, obtenu un rendement de 8,57 %. Mathieu a donc fait une meilleure affaire que Simon.

Cet exemple, transposé dans le monde financier des entreprises, démontre qu'il est parfois complexe de comparer deux entreprises de taille différente compte tenu des différences majeures dans les chiffres. C'est pourquoi, pour comparer des renseignements financiers, on utilise des ratios. En divisant deux chiffres, on vient supprimer l'effet du volume sur ceux-ci. Afin de permettre une comparaison rapide et efficace, plusieurs ratios peuvent être utilisés comme indicateurs de la performance financière et comme bases de comparaison entre les entreprises. Cette section présente certains des ratios les plus utilisés afin de vous aider à mesurer et à comparer la santé financière de votre entreprise avant et après le démarrage.

La plupart des ratios permettent une comparaison soit entre deux années d'une même entreprise soit entre deux entreprises différentes. En effectuant la comparaison, il faut donc s'assurer que les ratios ont été calculés en utilisant la même méthode, car certains ratios peuvent être calculés de manière différente.

Ratios de trésorerie		
Fonds de roulement	$\frac{\text{Actif court terme}}{\text{Passif court terme}}$	Pour déterminer si les actifs à court terme (liquidés dans moins d'un an) peuvent rembourser les passifs à court terme (venant à échéance dans moins d'un an).
Liquidités immédiates	$\frac{\text{Encaisse} + \text{compte clients} + \text{dépôt CT}}{\text{Passif court terme}}$ CT = Court terme	Pour donner un aperçu de la proportion des actifs liquides par rapport à la dette remboursable dans l'année.
Ratios de structure		
Endettement	$\frac{\text{Actif total}}{\text{Passif total}}$	Pour mesurer le degré de financement par la dette. Pour évaluer le risque lié à l'endettement de l'entreprise.
Effet de levier	$\frac{\text{Passif total}}{\text{Avoir des actionnaires}}$	Pour mesurer la dépendance des actionnaires envers les créanciers ainsi que la capacité d'emprunt de l'entreprise.

Ratios de gestion		
Variation des ventes	$\frac{\text{Ventes année actuelle} - \text{ventes année précédente}}{\text{Ventes année précédente}} \times 100$	Pour mesurer la variation des ventes entre deux périodes.
Rotation des comptes clients	$\frac{\text{Ventes année actuelle}}{\text{Compte à recevoir moyen}}$	Pour mesurer le nombre de fois que les comptes clients roulent dans une année. Plus le ratio est grand, plus les comptes clients sont récupérés rapidement.
Ratios de rentabilité		
Marge brute	$\frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{Ventes}}$	Pour mesurer le profit restant sur les ventes après avoir payé les marchandises.
Marge nette	$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}}$	Pour mesurer le bénéfice net extrait pour chaque dollar de ventes.
Rendement de l'actif (ROA)	$\frac{\text{Bénéfices avant impôts}}{\text{Actifs}}$	Pour mesurer le rendement que procure l'investissement de 1 $ dans l'entreprise.
Rendement de l'avoir des actionnaires (ROE)	$\frac{\text{Bénéfices avant impôts}}{\text{Avoir des actionnaires}}$	Pour mesurer le rendement généré pour les actionnaires.

En plus de ces quelques ratios généraux, plusieurs ratios spécifiques à certaines entreprises ou à certains secteurs d'activité permettent de mesurer la performance d'une entreprise. Une entreprise de ventes au détail pourrait diviser le montant total de ses ventes par le nombre de clients qui ont fait un achat dans son magasin. Cela établirait la facture moyenne d'un client. Le magasin pourrait ainsi revoir ses stratégies marketing. Une entreprise de fabrication pourrait, quant à elle, calculer le nombre de produits fabriqués dans une année, divisé par le nombre d'employés. Elle obtiendrait ainsi la mesure de l'efficacité de ses employés d'une année à l'autre. Bref, il y a une panoplie de ratios et d'indicateurs financiers qui peuvent s'appliquer à votre entreprise. Il suffit de déterminer lesquels sont pertinents dans votre cas et permettent une comparabilité entre les entreprises.

Bilan personnel

Afin de vérifier la capacité du futur propriétaire d'entreprise à investir personnellement dans son projet et ses compétences de gestion budgétaire, les investisseurs et les prêteurs voudront connaître sa situation financière personnelle. Un bilan personnel qui fait état de tout ce que l'entrepreneur possède et, bien sûr, de ce qu'il doit devrait donc être ajouté.

Le bilan personnel consiste en une liste des biens qu'une personne possède et des dettes qu'elle a contractées. La personne doit exposer sa « valeur économique » : ses biens mobiliers et immobiliers, automobiles, ordinateurs personnels, assurances-vie, obligations d'épargne, comptes personnels, etc., moins ses dettes. Il ne faut rien cacher de ses engagements financiers : les emprunts hypothécaires, l'emprunt pour une automobile, les emprunts personnels, les cartes de crédit…

Les institutions financières mèneront des enquêtes sur le dossier de crédit personnel de l'entrepreneur et sur ses antécédents criminels ou de faillite. Les investisseurs potentiels voudront également connaître la « valeur économique » des partenaires du projet. Il vaut donc mieux inclure, s'il y a lieu, le bilan personnel de chacun des partenaires du projet dans le plan financier.

À l'aide du modèle suivant, vous pouvez élaborer votre bilan personnel et le joindre à titre d'annexe à votre plan d'affaires :

Bilan personnel du promoteur : M. Yvan Dézotto

Actif	
Argent en main	500 $
Dépôts (caisse, banque, autres)	18 500 $
Actions (valeur en bourse)	12 000 $
Obligations, REER, Dépôts à terme	110 000 $
Assurance-vie (valeur de rachat)	0 $
Automobile (valeur marchande)	27 000 $
Immeuble (valeur marchande)	275 000 $
Autres	0 $
TOTAL	**443 000 $**

Passif	
Marge de crédit personnelle	220 $
Prêt étudiant	0 $
Prêt automobile	10 500 $
Carte de crédit 1	735 $
Emprunt hypothécaire	128 000 $
Impôts ou taxes exigibles	0 $
Autres dettes	550 $
TOTAL	**140 005 $**
Actif − Passif = VALEUR NETTE	**302 995 $**

À l'aide de son bilan personnel, M. Dézotto peut facilement prouver qu'il a les moyens de contribuer financièrement à son projet d'entreprise.

Annexes du plan d'affaires

Il est possible de donner de la valeur à votre plan d'affaires au moyen de diverses annexes. Certaines sont incontournables, comme le curriculum vitæ et le bilan personnel. D'autres permettent de compléter ou d'appuyer certains éléments mentionnés dans le plan d'affaires comme les résultats d'un sondage, des images, un article spécialisé, des plans techniques ou toute autre information intéressante.

C'est à vous de définir ce qui est pertinent d'ajouter en annexe. Faites attention à ne pas alourdir inutilement votre plan d'affaires. La qualité du plan d'affaires n'est aucunement tributaire du nombre de pages.

Voici quelques exemples d'éléments pouvant être annexés à votre plan d'affaires :

- Curriculum vitæ
- Bilan financier personnel
- Certificat d'immatriculation de l'entreprise
- Questionnaire et résultats bruts de l'étude de marché
- Articles ou statistiques pertinents
- Convention d'actionnaires
- Liste de fournisseurs
- Description technique, plans, dessins…
- Outils promotionnels
- Soumissions, articles pertinents, etc.
- Bibliographie
- Liste de clients potentiels et lettres d'intention
- Attestation de conformité de zonage
- Annexes financières
- Etc.

PARTIE 4

DÉMARRAGE DU PROJET D'ENTREPRISE

Le processus d'élaboration du plan d'affaires terminé, vous devrez passer à la partie pratique de votre projet, soit mettre en application votre plan d'affaires. Nombreuses sont les étapes qu'il vous reste à accomplir, c'est pourquoi nous vous proposons quelques pistes de réflexion qui vous aideront sûrement pour la suite des choses.

Financement du projet

Rencontre avec le conseiller d'une institution financière

Une personne bien préparée laisse toujours une meilleure impression. Pour vous aider, voilà un aperçu des questions que le conseiller est susceptible de vous poser :

- Quel est le montant total nécessaire pour que votre projet puisse démarrer ?
- Comment en répartirez-vous l'utilisation ?
- Quels sont les personnes, les institutions ou les organismes qui ont accepté d'investir dans votre projet ?
- Quel est le montant de votre investissement personnel dans ce projet ?
- Quel montant voulez-vous emprunter à notre institution et à quoi servira ce montant ?
- Quelles garanties pouvez-vous offrir ?
- Quelle serait la durée de ce prêt ?
- Quelles modalités de remboursement vous conviendraient ?
- Vos états financiers prévisionnels démontrent-ils la rentabilité de votre projet ?
- Accompagnement reçu ?

Traitement de la demande

L'entrevue avec le conseiller en financement déterminera si vous répondez aux normes de l'institution prêteuse. Votre plan d'affaires comporte les éléments clés pour que le conseiller prenne la décision de vous consentir un prêt, ou non. Vos connaissances, vos compétences et votre personnalité seront aussi évaluées. Si vous pouvez prouver que vous possédez les qualités d'un entrepreneur responsable, vos chances de voir votre projet approuvé augmenteront. Fournissez toutes les précisions demandées. Si vous ignorez certains renseignements, assurez votre interlocuteur que vous effectuerez des recherches pour vous les procurer dans les plus brefs délais.

Des bureaux de crédit seront sollicités pour vérifier vos antécédents de crédit. Le responsable du crédit acheminera ensuite votre demande au directeur des comptes en l'informant du degré de risque que représente votre demande.

Si votre prêt est approuvé, on vous demandera alors de signer des formulaires, des cautions personnelles ou des documents de garantie. Si votre prêt n'est pas approuvé, n'hésitez pas à interroger le conseiller sur les raisons du refus. Vous pourrez ainsi discuter avec votre conseiller de ce qu'il vous

faudrait faire pour que l'institution accepte votre demande la prochaine fois. De plus, l'information obtenue vous permettra d'améliorer votre dossier en vue de présenter une demande auprès d'une autre institution. Il est d'ailleurs conseillé d'en visiter plusieurs. Vous pourrez ainsi comparer les offres et même négocier afin d'obtenir de meilleures conditions.

Négociation du coût des services

Dans certains cas, on pourra exiger un montant fixe à titre de frais d'évaluation. Des frais d'administration font aussi généralement partie de la convention de prêt et sont facturés mensuellement. Le taux applicable aux prêts se situe habituellement quelque part entre 1 et 3 % de plus que le taux préférentiel. Le taux d'intérêt applicable au prêt est établi en fonction de la durée du prêt et du montant de la mise de fonds. Les responsables du crédit sauront vous conseiller sur le type de prêt le plus approprié en fonction de vos besoins. Assurez-vous d'avoir négocié les meilleures conditions relatives aux taux d'intérêt, aux modalités de paiement et aux frais adjacents en traitant avec plusieurs institutions prêteuses.

Développement du projet d'entreprise

Plusieurs approches ont été développées pour illustrer le processus d'évolution des entreprises et en expliquer les différentes étapes. Nous présenterons ici les cinq principaux stades d'évolution et leurs caractéristiques respectives. Il est important de comprendre que les objectifs peuvent être différents d'un entrepreneur à l'autre. Ainsi un entrepreneur peut-il vouloir développer une entreprise dans le but de mieux coordonner le temps qu'il dévoue à son travail et à sa famille. Dans ce cas, il est possible qu'il veuille développer son entreprise à petite échelle et que son objectif soit d'obtenir un revenu suffisant pour répondre aux besoins de sa famille, sans plus. Un autre entrepreneur pourra avoir comme objectif de mettre sur pied une multinationale prospère. Selon les objectifs de chacun, l'avancement à chacun des stades pourra différer. L'important, c'est de bien se connaître et de savoir ce que l'on veut réellement.

Prédémarrage : faire des essais

Il s'agit de la période précédant le démarrage. Les activités principales se concentrent sur l'élaboration du plan d'affaires, la mise au point du concept et du prototype, la recherche de brevets et de licences, etc. En fait, c'est une période d'essai pendant laquelle on teste le modèle d'affaires par l'entremise de recherches, d'analyses et de vérifications auprès de personnes averties.

Les problèmes à prévoir

Comme l'entreprise n'est pas encore démarrée, il faut prévoir d'autres sources de revenus, et ne pas générer trop de frais généraux fixes, comme le loyer, l'embauche de personnes ou la constitution de stocks, avant d'avoir des revenus assurés. Le même principe s'applique aux engagements auprès des clients, des fournisseurs ou des partenaires. Souvent, on sous-estime l'envergure des dépenses et on surestime le soutien de certaines personnes ou de certaines organisations.

Les mesures à prendre

Consultez certains spécialistes (avocats, comptables, experts-conseils, consultants, etc.) et surtout des spécialistes qui ont une bonne expérience dans le démarrage d'entreprises. Vérifiez notamment la réglementation, les permis, les brevets, les licences et les inspections afin de ne pas faire d'erreurs coûteuses. Analysez bien vos besoins en financement et préparez un plan d'action assez détaillé. Enfin, envisagez de vous trouver un partenaire, complémentaire et actif ; ce peut s'avérer très rentable.

Ce qu'il faut retenir

Toujours se rappeler que pour rester en affaires, il faut générer des bénéfices. Même les organismes à but non lucratif doivent être relativement profitables pour assurer un service à long terme. L'entrepreneur devra aussi se prévoir une rémunération convenable, au bout d'un certain temps. De façon à minimiser les dépenses, il faut envisager d'autres possibilités comme le partage de locaux, la location d'équipements, la sous-traitance, etc. On le sait, tout s'avère toujours plus long que prévu ; il faut donc bien planifier son temps et établir ses priorités.

Le démarrage : une question de survie

Ce stade commence avec l'arrivée des frais généraux fixes et se poursuit jusqu'au moment où les revenus deviennent en équilibre avec les dépenses (seuil de rentabilité). À ce stade, les buts personnels du propriétaire sont la survie de l'organisation et le bien-être des collaborateurs et des premiers clients. Le style de gestion est caractérisé par la supervision directe du propriétaire. Seulement quelques clients comptent pour la majorité des ventes. Les problèmes sont souvent liés au manque de compétences du dirigeant, aux techniques de gestion utilisées et au manque de liquidités. C'est aussi le stade où de nombreuses nouvelles entreprises connaissent l'échec.

Les problèmes à prévoir

Il faut habituellement de deux à trois fois plus de temps que prévu pour atteindre le seuil de rentabilité. Les délais des premières commandes sont plus longs et la réaction de la clientèle est souvent plus lente que prévu. De plus, l'entrepreneur essaie de tout faire seul. Il est important de s'assurer d'avoir assez de liquidités pour supporter les dépenses de démarrage et d'exploitation le temps que les ventes augmentent.

Les mesures à prendre

Donnez suite rapidement aux commandes, suivez de près les clients et maintenez un rapport direct avec eux et les partenaires (ces derniers étant les sous-traitants, les banquiers, etc.). Devenez rapidement un vrai dirigeant d'entreprise en travaillant avec des budgets et des méthodes de contrôle et en vous fixant des échéances.

Ce qu'il faut retenir

Essayez de constituer et de maintenir une réserve de fonds et une bonne marge de crédit. Consultez régulièrement votre comptable, votre banquier, vos conseillers et d'autres entrepreneurs. Toujours vous rappeler qu'être en affaires, c'est offrir un produit ou un service, tout en réalisant un bénéfice. Gardez en tête qu'il faut beaucoup de temps pour bâtir une réputation, mais qu'une seule erreur suffit pour la perdre.

La croissance dynamique : savoir maîtriser et déléguer

Le troisième stade est caractérisé par la croissance dynamique. Les ventes de l'entreprise connaissent d'abord un taux de croissance progressif, puis la croissance se poursuit, mais moins rapidement. L'entrepreneur désire entretenir une relation de proximité avec la majorité des personnes impliquées dans l'entreprise et il a une influence directe sur ses assistants, ses conseillers ou ses spécialistes techniques. Il prend toutes les décisions les plus importantes. En général, l'entreprise qui est en croissance dynamique exploite une innovation (nouveau produit, nouveau service, nouveau marché, nouvelle méthode de production, nouveau réseau de distribution ou nouvelle connaissance). Le taux de profitabilité est élevé puisque l'entreprise jouit d'économies de croissance et de taille.

C'est à ce moment que l'entrepreneur doit faire des choix en fonction de ses objectifs de croissance. Il arrive couramment que ce stade soit celui où des entrepreneurs choisissent de cesser de croître. On pense ici à des travailleurs autonomes ou à de petites entreprises de quartier qui souhaitent développer leur entreprise afin d'obtenir un salaire stable, sans plus.

Si l'objectif de l'entrepreneur est toutefois de faire croître son entreprise, il arrivera un moment où l'envergure des opérations ne lui permettra plus de tout diriger seul. Différents systèmes de contrôle devront alors être mis en place. Il faudra prévoir une structure plus décentralisée, un développement fonctionnel ainsi que des objectifs et des politiques écrites. Bref, il faudra une organisation plus formelle. Sans l'introduction de ces changements, l'entreprise pourra tout de même continuer à croître dans une certaine mesure, mais son expansion est plus susceptible d'être renversée par des crises internes ou par l'inefficacité de son fonctionnement.

De manière générale, pour réussir, l'entrepreneur doit passer du gestionnaire solitaire au leader qui sait déléguer. Les entreprises qui comptent plus de trente employés franchissent habituellement cette étape. C'est de loin le stade le plus profitable, car le taux de retour sur l'investissement excède de beaucoup celui des autres stades. Souvent, durant cette phase, la crise de délégation et la crise de direction exigeront des changements majeurs dans les pratiques de l'entrepreneur. Il sera nécessaire pour l'entreprise de se stabiliser au moyen d'une structure organisationnelle et financière adaptée à son nouveau contexte d'affaires. Il faudra apprendre à déléguer, à former du personnel et à mettre en place certaines divisions, notamment celles des ressources humaines, du marketing, de la comptabilité, etc. C'est aussi le temps de bâtir une bonne réputation par la qualité de ses produits et de ses services, et de ses relations avec les clients. En croissance dynamique, l'entreprise exploite son produit ou son service de base dans un marché habituellement connu.

Les problèmes à prévoir

Il est fort possible que l'augmentation des ventes n'apporte pas les bénéfices supplémentaires escomptés, car trop de coûts s'avèreront non compressibles. La croissance rapide entraîne l'embauche précipitée de personnel et l'agrandissement de la base (locaux, équipement, promotion, etc.). Des besoins financiers plus grands et plus diversifiés sont donc nécessaires. Il arrive souvent que le système de contrôle en place ne soit plus adapté à ce nouveau régime. Il faut donc s'assurer d'avoir les liquidités suffisantes pour supporter ces coûts reliés à la croissance.

Les mesures à prendre

Il peut être important pour l'entrepreneur de revoir ses ambitions pour l'avenir et d'adapter sa planification en conséquence. Par exemple, il pourrait être sage de ne pas s'aventurer trop vite dans des dépenses de marketing et de recherche et développement. Les règles du jeu demeurent toujours les mêmes : faire de l'argent et non essayer de se prouver. C'est plutôt le temps de chercher des gens spécialisés dans certains domaines qui pourront compléter vos forces. Savoir s'entourer sera très important.

Ce qu'il faut retenir

Avec la croissance, il devient habituellement nécessaire de mettre en place un meilleur système de contrôle des frais généraux. Par exemple, on peut se permettre d'explorer différentes sources d'approvisionnement et de les comparer entre elles. Enfin, il faut revenir au bon vieux principe de gestion : « si vous ne pouvez pas tout savoir, sachez du moins l'essentiel ». Commencez à vous entourer de personnes clés qui pourront mettre leurs connaissances à profit pour faire évoluer votre entreprise.

L'expansion : avoir une vision

D'autres entrepreneurs préféreront croître davantage et certains n'auront pas le choix de passer par le stade de l'expansion pour rester compétitifs sur le marché. À ce stade, on lance de nouveaux produits, on pénètre de nouveaux marchés, on ouvre de nouveaux magasins, on exporte sur des marchés étrangers ou on négocie des acquisitions, des alliances stratégiques, des transferts, des licences, etc. L'entrepreneur devient un véritable dirigeant, un stratège avec une vision qui doit s'étendre sur cinq à dix ans. Son rôle évolue et il doit apprendre à se retirer des opérations quotidiennes de l'entreprise afin de se concentrer sur les grandes orientations de celle-ci. Sa crédibilité, son expérience et ses réseaux lui permettent de diriger son entreprise vers des domaines prometteurs, mais moins bien connus, donc plus risqués. Il faut donc bien planifier sa stratégie d'expansion. À ce stade, on doit revoir la structure financière de l'entreprise et souvent considérer de nouvelles méthodes de financement comme de nouveaux associés ou de nouveaux actionnaires. Les propriétaires pourront penser à partager les profits et la direction, et même à ouvrir le capital de l'entreprise (par l'entrée en bourse notamment). La taille et l'envergure des opérations justifient la mise en place d'un vrai conseil d'administration avec des règles de gouvernance claires et respectées.

Les problèmes à prévoir

Un excès de confiance des dirigeants peut les pousser à s'aventurer seuls sur de nouveaux marchés, surtout étrangers, sans avoir recours à l'aide de distributeurs indépendants. L'incapacité de contrôler les frais généraux, la croissance rapide de la main-d'œuvre, l'élargissement de la base (locaux, équipement, etc.) et les retards sur les prévisions de ventes peuvent coincer financièrement l'entreprise et mettre en péril le plan stratégique. Quand l'entreprise commence à déranger les concurrents, ces derniers peuvent aussi réagir en offrant des réductions de prix et en déployant des efforts de publicité accrus.

Les mesures à prendre

Il faudra vous assurer d'avoir suffisamment de liquidités pour financer la croissance. Assurez-vous de considérer des solutions de remplacement comme un partenariat ou une autre façon de réduire le risque. Par exemple, l'entreprise peut-elle jouer le rôle de distributeur d'un second produit plutôt que celui de manufacturier ? Avez-vous bien évalué l'amélioration de votre produit ou de votre service, ou préférez-vous créer une seconde génération ? À ce stade, il est conseillé d'embaucher des assistants, de se consacrer à la stratégie et de limiter son implication dans les opérations.

Ce qu'il faut retenir

À ce stade, on ne peut plus tout faire alors il faut choisir les secteurs où on est le plus qualifié. Analysez les opportunités et sélectionnez celle(s) qui est (sont) compatible(s) avec vos forces. Envisagez un refinancement par voie de capitaux propres et partagez avec ceux qui sont prêts à risquer avec vous. C'est l'heure de devenir gestionnaire avec des plans formels, des objectifs chiffrés et des moyens de contrôle plus efficaces.

La maturité : gérer et innover

La cinquième étape est celle de la maturité ou de la rationalité administrative. À ce stade, l'entreprise est une organisation en soi et existe en dehors des individus qui la composent. L'entreprise devient une organisation collective plus autonome et donc moins dépendante de la gestion du propriétaire dirigeant. La direction n'est plus assumée par un entrepreneur ayant des contacts étroits et une influence directe sur ses subordonnés, mais par une équipe de gestionnaires professionnels qui retirent une satisfaction du contenu de leur travail comme tel. C'est au travers de documents, de rapports et d'analyses qu'on verra à la bonne marche de l'entreprise selon un plan établi d'avance. Des correctifs seront apportés, si nécessaire, pour améliorer la situation. Les objectifs sont de s'adapter aux besoins du marché et ils peuvent différer des besoins des propriétaires. La structure est hiérarchique avec des fonctions précises et définies. La planification et le contrôle, qui sont des fonctions importantes, aident à réduire le risque dans la prise de décision. Toutefois, on adopte une attitude conservatrice vis-à-vis de l'avenir, car il y a beaucoup à perdre dorénavant (avec des coûts fixes dans l'équipement, dans l'expérience technique et dans la clientèle établie). On tend souvent davantage à améliorer les produits actuels qu'à développer des innovations radicales avec tout le lot d'incertitudes qu'elles impliquent. Quand on met sur le marché de nouveaux produits, une planification détaillée doit avoir été initialement élaborée. On opte pour la fabrication de produits ou la prestation de services qui ont déjà prouvé leur potentiel. La croissance se fait surtout sous forme d'acquisitions, de fusions ou de divisions.

Les problèmes à prévoir

Le risque à ce stade est de réduire les efforts d'amélioration des produits ou de la croissance, par exemple, avoir une rentabilité marginale et ajuster les bénéfices à des fins fiscales, détenir une loyauté client/fournisseur élevée, mais offrir des produits ou des services presque désuets, réduire les efforts de recherche et développement interne ou externe, avoir un personnel loyal, mais amorphe avec un taux de roulement plus élevé ou ne pas avoir le personnel requis pour prendre la relève et démontrer une certaine réticence à déléguer le contrôle. La concurrence tentera alors d'évincer l'entreprise plutôt que de l'acquérir.

Les mesures à prendre

Le propriétaire ne doit pas être complaisant envers lui-même et doit revoir ses ambitions pour les prochaines années. La relève peut devenir une option de plus en plus intéressante pour l'entrepreneur. Il vaut mieux obtenir un rendement sur son capital que d'être seulement propriétaire.

Ce qu'il faut retenir

Le marché est en constant changement. Pour rester un gros joueur, il est essentiel de savoir s'adapter. L'entrepreneur doit se demander s'il a toujours l'énergie pour faire avancer son entreprise. Il doit vérifier la qualité de ses produits et de ses services, et replacer son entreprise dans un cycle d'expansion. Une autre option à envisager sera alors la vente de l'entreprise puisqu'elle vaut plus cher au stade de l'expansion qu'au stade de la maturité.

Évolution ou révolution

En conclusion, mentionnons que toutes les entreprises ne franchiront pas les cinq étapes et que celles-ci ne se présentent pas nécessairement de manière chronologique non plus. Certaines entreprises peuvent connaître immédiatement une croissance dynamique et d'autres, rester au stade artisanal pendant de longues années. Même si ce modèle demeure utile, il est toujours difficile de décrire le processus de développement d'une entreprise en particulier et, surtout, de la situer sur la courbe des étapes de croissance.

ANNEXES

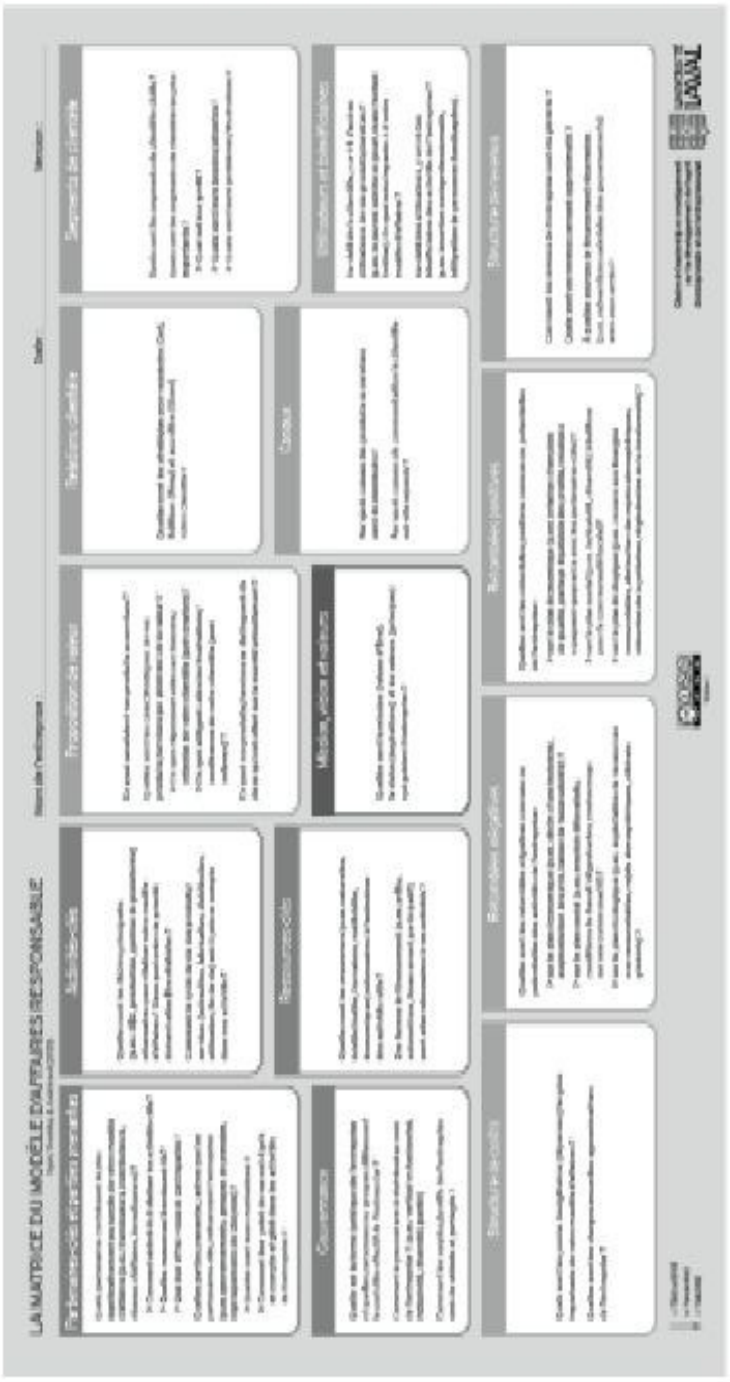
ANNEXE 1
Matrice du modèle d'affaires[1]

ANNEXE 2
Catégories de questions pour un questionnaire

ANNEXE 3
Exemples de questionnaires

1. La matrice du modèle d'affaires responsable est reproduite avec l'autorisation de ses auteurs, Matthias Pepin, Maripier Tremblay et Luc Audebrand. Pour information : Chaire de leadership en enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprendre et de l'entrepreneuriat, Université Laval.

Annexe 1 : Matrice du modèle d'affaires



Annexe 2 : Catégories de questions pour un questionnaire

Nous vous présentons des catégories de questions pour vous aider à concevoir un questionnaire dans le cadre de votre étude de marché.

1. Les questions fermées de type OUI ou NON.

Avez-vous fréquenté une salle de cinéma durant le dernier mois ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. Les questions à choix multiples avec UNE SEULE réponse.

Combien de fois par année fréquentez-vous les salles de cinéma ?

- ☐ Je ne fréquente jamais les cinémas
- ☐ 1 à 3 fois par année
- ☐ 4 à 6 fois par année
- ☐ 7 à 9 fois par année
- ☐ 10 fois et plus par année

Une fois au cinéma, combien dépensez-vous pour de la nourriture en incluant les friandises et les boissons ?

- ☐ Moins de 5 $
- ☐ Entre 6 et 7 $
- ☐ Entre 8 et 9 $
- ☐ Entre 10 et 11 $
- ☐ Entre 12 et 13 $
- ☐ Entre 14 et 15 $
- ☐ Entre 16 et 17 $
- ☐ Plus de 18 $

3. Les questions à choix multiples avec PLUSIEURS réponses.

Durant le dernier mois, quelle(s) friandise(s) avez-vous achetée(s) au cinéma ?

- ☐ Chocolat Hershey (au lait)
- ☐ Chocolat Hershey (noir)
- ☐ Chocolat Hershey (biscuit et crème)
- ☐ Chocolat Cadbury
- ☐ Chocolat Twix
- ☐ Chocolat Oh Henry
- ☐ Autres : _____
- ☐ Bonbons surs
- ☐ Bonbons sucrés
- ☐ Bonbons en gélatine
- ☐ Bonbons à la cannelle
- ☐ Maïs soufflé
- ☐ Croustilles

Quel(s) type(s) de films allez-vous regarder au cinéma ?

- ☐ Comédie
- ☐ Comédie romantique
- ☐ Horreur
- ☐ Documentaire
- ☐ Drame
- ☐ Action
- ☐ Science-fiction
- ☐ Dessin animé
- ☐ Court métrage
- ☐ Autres : _____

4. Les questions ouvertes qui demandent réflexion

a) Questions libres :

Combien de fois par année fréquentez-vous des salles de cinéma ? _____

Si je vous parle d'une salle de cinéma 4D, qu'est-ce que cela vous dit ?

_____

_____

b) Questions avec échelle :

Fréquentez-vous les cinémas de la ville de Québec ?

Tout le temps	Souvent	De temps en temps	Jamais
☐	☐	☐	☐

Sur une échelle de 1 à 5, êtes-vous satisfait de l'offre proposée par les cinémas de la ville de Québec ?

Pas satisfait		Moyennement satisfait		Très satisfait
1	2	3	4	5

Si une salle de cinéma ouvrait à Place de la Cité, est-ce que vous la fréquenteriez ?

Je n'irais jamais				J'irais toujours
1	2	3	4	5

Trouvez-vous que la nourriture offerte dans les cinémas est de bonne qualité pour le prix que vous payez ?

Pas d'accord du tout	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
☐	☐	☐	☐

Annexe 3 : Exemples de questionnaires

Exemple de questionnaire pour un service d'aide informatique pour les particuliers :

Bonjour, nous réalisons un sondage sur la mise en place d'un service d'aide informatique pour les particuliers dans la région de Québec. Nous sollicitons votre participation et nous vous en remercions sincèrement. Ce sondage ne prendra que quelques minutes et s'adresse aux personnes âgées de plus de 20 ans demeurant dans la grande région de Québec.

1. Possédez-vous un ordinateur ou une tablette électronique ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. Vous arrive-t-il d'avoir des problèmes avec l'utilisation de votre ordinateur ou de votre tablette ?

- ☐ Tout le temps
- ☐ Souvent
- ☐ De temps en temps
- ☐ Jamais

3. Quel(s) type(s) de problème(s) rencontrez-vous ?

- ☐ Mauvais fonctionnement de l'ordinateur ou de la tablette
- ☐ Problèmes avec les accessoires périphériques (imprimante, moniteur ou autres)
- ☐ Problèmes avec l'installation ou l'utilisation de logiciels ou d'applications
- ☐ Problèmes de connexion avec Internet ou avec le réseau sans fil
- ☐ Autres, précisez : _____

4. Vous arrive-t-il de demander de l'aide pour résoudre vos problèmes informatiques ?

- ☐ Tout le temps
- ☐ Souvent
- ☐ De temps en temps
- ☐ Jamais

5. À qui vous adressez-vous pour obtenir de l'aide ?

- ☐ Une personne de mon entourage
- ☐ Le détaillant qui m'a vendu le produit
- ☐ Un service informatique professionnel
- ☐ Une assistance technique par téléphone
- ☐ Je ne demande jamais d'aide
- ☐ Autres, précisez : _____

6. Seriez-vous intéressé par un service d'aide informatique professionnel pour particulier ?

- ☐ Souvent
- ☐ De temps en temps
- ☐ Jamais

7. Quel type de service serait le plus susceptible de vous intéresser ?

- ☐ Assistance technique à domicile dans les 24 heures (moins cher)
- ☐ Assistance technique d'urgence à domicile en moins de 24 heures (plus cher)
- ☐ Assistance technique par téléphone
- ☐ Formation individuelle à domicile
- ☐ Formation en groupe
- ☐ Autres, précisez : _____

8. Quel taux horaire moyen seriez-vous prêt à payer pour le ou les services qui vous intéressent ?

- ☐ Moins de 20 $ l'heure
- ☐ Entre 20 $ et 39 $ l'heure
- ☐ Entre 40 $ et 59 $ l'heure
- ☐ Entre 60 $ et 79 $ l'heure
- ☐ Entre 80 $ et 99 $ l'heure
- ☐ Plus de 100 $ l'heure

9. Si vous avez déjà utilisé un service d'aide en informatique pour les particuliers dans votre région ou si vous en connaissez un, de quel service s'agit-il ?

- ☐ Une entreprise de services. Nom de cette entreprise : _____
- ☐ Un détaillant de matériel informatique. Nom de ce détaillant : _____
- ☐ Un particulier. Son nom : _____
- ☐ Je ne connais pas ce genre d'entreprises

10. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ☐ 20-29 ans
- ☐ 30-39 ans
- ☐ 40-49 ans
- ☐ 50-59 ans
- ☐ 60-69 ans
- ☐ 70-79 ans
- ☐ 80 ans et plus

11. Dans quel arrondissement de la ville de Québec habitez-vous ?

- ☐ La Cité
- ☐ Sainte-Foy-Sillery
- ☐ Limoilou
- ☐ Les Rivières
- ☐ Laurentien
- ☐ La Haute-Saint-Charles
- ☐ Charlesbourg
- ☐ Beauport
- ☐ Rive-Sud de Québec
- ☐ Autre : _____

12. Souhaitez-vous que l'on vous contacte si un service d'aide informatique ouvre ses portes dans votre secteur ?

- ☐ Non
- ☐ Oui. Nom : _____
  Numéro de téléphone : _____
  Adresse courriel : _____

Nous tenons à vous remercier pour les renseignements précieux que vous nous avez partagés. Ils seront traités avec soin et respect.

Exemple de questions pour un service de communication anglaise :

Bonjour, nous réalisons un sondage sur la mise en place d'un service de communication anglaise auprès des entreprises de la région de Québec. Il s'adresse aux entreprises qui **doivent faire affaire avec des intervenants en anglais**. Nous sollicitons votre participation et nous vous en remercions sincèrement. Le sondage ne prendra que quelques minutes.

1. Votre entreprise doit-elle faire affaire avec des intervenants en anglais ?

- ☐ Oui
- ☐ Non *(ce sondage ne s'adresse pas à vous)*

2. Si vous avez répondu « OUI »à la question précédente, veuillez indiquer avec qui : (1 à 5 choix)

- ☐ Fournisseurs
- ☐ Clients
- ☐ Partenaires
- ☐ Instances gouvernementales
- ☐ Autre : _____

3. Veuillez indiquer dans quelles situations vous (ou vos employés) devez utiliser l'anglais au travail et à quelle fréquence :

	Moins d'une fois par mois	1 fois par mois	Plus d'une fois par semaine	Tous les jours
Au téléphone	☐	☐	☐	☐
Par courriel	☐	☐	☐	☐
Par lettre	☐	☐	☐	☐
En rencontre d'affaires	☐	☐	☐	☐
Avec des clients	☐	☐	☐	☐
Avec des fournisseurs	☐	☐	☐	☐
Autres	☐	☐	☐	☐

4. Souhaitez-vous que l'on vous contacte si un service de communication anglaise pour les entreprises ouvre dans votre région ?

☐ Oui

☐ Non

Si oui, vous pouvez nous laisser vos coordonnées. Prenez note que nous utiliserons ces renseignements seulement pour vous informer à ce sujet.

Nom de l'entreprise : _____

Votre nom : _____

No de téléphone : _____

Adresse courriel : _____

Nous tenons à vous remercier pour les renseignements précieux que vous nous avez partagés. Ils seront traités avec soin et respect.

Exemple de questionnaire pour un centre de thérapie équestre :

La thérapie équestre, vous intéresse-t-elle? Le présent questionnaire vise à évaluer votre intérêt envers l'ouverture d'un centre d'équitation thérapeutique dans votre région. Le centre viserait la réadaptation de personnes de tous âges présentant des difficultés d'ordre psychosocial.

1. Seriez-vous intéressé par la thérapie équestre, pour vous ou pour un membre de votre famille, si ce service était offert dans votre région ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

2. Dans votre cas, les services d'équitation thérapeutiques viseraient :

- ☐ Un ou plusieurs enfants (4 à 12 ans)
- ☐ Un ou plusieurs adolescents (13 à 18 ans)
- ☐ Un ou plusieurs adultes (19 ans et plus)
- ☐ Plusieurs membres d'une même famille (parents et enfants)

3. Dans votre cas, les services d'équitation thérapeutique cibleraient laquelle ou lesquelles des problématiques suivantes ?

- ☐ Troubles envahissants du développement (TED)
- ☐ Déficience intellectuelle (DI)
- ☐ Troubles de comportement
- ☐ Troubles anxieux (anxiété, troubles obsessionnels compulsifs)
- ☐ Trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H)
- ☐ Trouble oppositionnel
- ☐ Manque de confiance en soi
- ☐ Autres, précisez : _____

4. **Pour la ou les personnes concernées, vous souhaiteriez un suivi :**

- ☐ Individuel
- ☐ De groupe
- ☐ Familial

5. **Dans votre cas, à quel moment la ou les personnes concernées par le suivi en équitation thérapeutique seraient-elles disponibles pour des rencontres ?**

- ☐ Le jour en semaine
- ☐ Le soir en semaine
- ☐ Les fins de semaine

6. **Seriez-vous intéressé par des camps de jour si ce service était offert lors des congés scolaires (journées pédagogiques, semaine de relâche, période estivale) ?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

7. **Quelle distance seriez-vous prêt à parcourir pour bénéficier de ces services ?**

- ☐ Moins de 5 km
- ☐ Entre 5 et 10 km
- ☐ Entre 11 et 15 km
- ☐ Entre 16 et 25 km
- ☐ Plus de 25 km

8. **Quel montant seriez-vous prêt à débourser pour des services individuels d'équitation thérapeutique ?**

- ☐ Moins de 50 $ l'heure
- ☐ Entre 50 et 69 $ l'heure
- ☐ Entre 70 et 89 $ l'heure
- ☐ Entre 90 et 110 $ l'heure
- ☐ Plus de 110 $ l'heure

9. Quel montant seriez-vous prêt à débourser pour des services de groupe en équitation thérapeutique ?

- ☐ Moins de 50 $ l'heure
- ☐ Entre 50 et 69 $ l'heure
- ☐ Entre 70 et 89 $ l'heure
- ☐ Entre 90 et 110 $ l'heure
- ☐ Plus de 110 $ l'heure

10. Souhaitez-vous que l'on vous contacte si un centre d'équitation thérapeutique ouvre dans votre région ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si oui, vous pouvez nous laisser vos coordonnées et nous entrerons en contact avec vous.

Prenez note que ces renseignements serviront uniquement à entrer en contact avec vous à ce sujet.

Votre nom : _____

Numéro de téléphone : _____

Adresse courriel : _____

Nous tenons à vous remercier pour les renseignements précieux que vous nous avez partagés. Ils seront traités avec soin et respect.